



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NO FACEBOOK PARA O GERENCIAMENTO
DE CRISE: UMA ANÁLISE DO CASO DO CATRACA LIVRE**

MARCELE CRISTINA FERREIRA CUNHA

RIO DE JANEIRO

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**Assessoria de Imprensa no Facebook para o gerenciamento de crise: uma análise
do caso do Catraca Livre**

Monografia submetida à Banca de Graduação como requisito para
obtenção do diploma de Comunicação Social, habilitação em
Jornalismo.

MARCELE CRISTINA FERREIRA CUNHA

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

RIO DE JANEIRO

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Assessoria de Imprensa no Facebook para o gerenciamento de crise: uma análise do caso do Catraca Livre**, elaborada por Marcele Cristina Ferreira Cunha.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ

Banca:

Prof^a. Dr^a. Cristina Rego Monteiro da Luz

Doutora em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ

Prof. Dr. Igor Pinto Sacramento

Doutor em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação - UFRJ

RIO DE JANEIRO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

CUNHA, Marcele Cristina Ferreira.

Assessoria de Imprensa no Facebook para o gerenciamento de crise: uma análise do caso do Catraca Livre. Rio de Janeiro, 2017.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO.

Orientador: Gabriel Collares Barbosa

93 p.

AGRADECIMENTOS

Dedico este estudo a todos que estiveram ao meu lado direta ou indiretamente ao longo de sua realização:

À Deus, norteador da minha vida.

Aos meus amados pais, Ana Cláudia Cunha e Marcelo Cunha, por seu amor incondicional e dedicação integral, sempre incentivando e investindo em minha formação pessoal e profissional.

Ao meu irmão, Gabriel Cunha, que sempre me mostrou o valor da palavra ‘irmandade’.

À minha avó e meu grande exemplo, Maria de Lourdes Barbosa Cunha, pelo ombro amigo, apoio, conselhos e amor incondicional.

Ao meu caçula, agora anjinho canino, Kiko, fiel companheiro da minha vida cigana durante dez anos.

Ao meu namorado, Rodrigo Garcia, pelo incansável apoio, carinho e companheirismo nos momentos bons e de desespero durante esses quatro anos juntos.

Ao professor Gabriel Collares, por fazer parte da minha formação e aceitar embarcar comigo no desafio de ser meu orientador, valorizando meu trabalho com suas valiosas críticas e sugestões.

Aos meus amigos da ECO, em especial, Ana Krauspenhar, Beatriz Cardoso, Isabella Cardoso, Isabella Marques, Júlia Sette e Vinícius Câmara, que tornaram minha vida mais leve durante esses quatro anos e meio de formação.

Aos meus ex-chefes, Fernando Ribeiro, Isis Reis, Juliana Teles e Ticiane Azevedo, por terem me aberto as portas no mercado de trabalho, contribuindo assim, também, para a minha formação como jornalista.

Aos professores Cristina Rego Monteiro da Luz e Igor Sacramento, por, além de fazerem parte da minha formação, carinhosamente aceitarem o convite de compor a minha Banca Examinadora.

À todos os professores que passaram pela minha vida, por dedicarem seu tempo e esforços à essa nobre missão que é educar.

Obrigada!

Cunha, Marcele Cristina Ferreira. **Assessoria de Imprensa no Facebook para o gerenciamento de crise: uma análise do caso do Catraca Livre.**

Orientador: Gabriel Collares Barbosa.

Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

RESUMO

O presente trabalho busca mostrar como a gestão e o gerenciamento nas redes sociais, particularmente no *Facebook*, mediado pelas *Assessorias de Imprensa*, são importantes para a manutenção da imagem de uma organização, especialmente durante uma crise. Sendo assim, será feita uma análise do caso ocorrido com a empresa de jornalismo *Catraca Livre* em novembro de 2016. A pesquisa contempla a explicação sobre o funcionamento da *Comunicação Organizacional*, singularmente no que se refere às *Assessorias de Imprensa*, no processo de aderir a rede social *Facebook* como ferramenta de trabalho e meio de comunicação organização e público, essencialmente em momentos de crise de imagem. Fez-se necessário estudar a importância do *Facebook* no processo de comunicação das organizações atuando dentro do conceito de comunicação integrada e compreender os conceitos de crise, gestão e gerenciamento de crise, especialmente nas redes sociais, para então perceber a sua significância em um grande caso de crise de imagem. Constatou-se que, esse conjunto de ações, quando bem claros para a organização e bem articulados com atuações *online* e *off-line* são capazes de auxiliar na manutenção da imagem e contribuir para que a organização não seja tão afetada a ponto de sucumbir.

Palavras-chave: *Comunicação Organizacional. Assessoria de Imprensa. Gerenciamento de Crise. Facebook. Catraca Livre.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. ASSESSORIA DE IMPRENSA	11
2.1 O processo comunicativo nas organizações.....	11
2.2 Breve histórico do surgimento da área	17
2.3 <i>Assessoria de Imprensa</i> no Brasil	19
2.4 O trabalho do assessor: produtos e serviços	22
2.5 <i>Assessoria de Imprensa</i> e relacionamento com mídia	28
2.6 <i>Marketing</i> nas organizações: na perspectiva da comunicação integrada.....	32
2.7 <i>Facebook</i> no processo comunicacional das organizações	35
3. CRISE DE IMAGEM: O CASO DO CATRACA LIVRE	42
3.1 Tipologia das crises	42
3.2 Crise de imagem	45
3.3 Gestão e gerenciamento de crise	49
3.4 O caso do <i>Catraca Livre</i>	55
3.5 Análise do caso do <i>Catraca Livre</i> na perspectiva da <i>Assessoria de Imprensa</i>	59
4. CONCLUSÃO	63
5. REFERÊNCIAS	65
5.1 Bibliográficas	65
5.2 Hemerografia	70
5.3 Websites	71
6. ANEXOS	73

1. INTRODUÇÃO

A chegada da “Era Digital” na contemporaneidade trouxe, entre outras consequências, o aumento do fluxo de informações nos meios de comunicação de massa, sobretudo ao que se refere à internet. A concepção de tempo na demanda de informações modificou as relações humanas. Paradoxalmente, nem todas as organizações estão aptas a gerenciar conteúdo para um novo público, cada vez mais ansioso por novidades.

Dessa forma, em relação à Comunicação Organizacional Integrada, foi necessário romper as amarras conceituais e práticas da atividade denominada *Assessoria de Imprensa*, que dependia, por exemplo, apenas das relações de confiança estabelecidas por parte das organizações públicas ou privadas com os meios de comunicação para construção e manutenção de uma boa imagem perante a sociedade. Os sites e as redes sociais converteram-se em alternativa desse setor para comunicação entre organização e público. Um dos desafios das assessorias é ser capaz de monitorar o que se fala sobre o assessorado nas redes e produzir respostas rápidas e satisfatórias, sobretudo em um momento de crise de imagem.

Este trabalho tem como intuito compreender a evolução da atividade de *Assessoria de Imprensa* na atual necessidade de saber lidar com as plataformas digitais, especialmente o *Facebook*, no processo de comunicação entre corporações e sociedade, essencialmente para gerenciar uma crise. Para tanto, serão utilizados como principal fonte de pesquisa livros e artigos acadêmicos de autores de Comunicação como Gaudêncio Torquato, Jorge Duarte, João José Forni, Margarida Kunsch, Mário Rosa, Rudimar Baldissera, entre outros, com a finalidade de embasar a monografia e esclarecer como atua nesse novo cenário.

Assim, no primeiro capítulo se discorrerá a respeito da atividade de *Assessoria de Imprensa*. Análises de Kunsch e Torquato serão utilizadas para explicar sobre o conceito de *Comunicação Organizacional* e suas ramificações – *Comunicação Institucional*, *Comunicação Mercadológica*, *Comunicação Interna* e *Comunicação Administrativa*– no intuito de clarificar como ocorre o processo comunicativo nas organizações, evidenciando a importância do trabalho integrado entre os diferentes setores para o fortalecimento da imagem.

Observações de Duarte e Chaparro, por exemplo, serão abordadas com frequência para registrar o surgimento da área de *Assessoria de Imprensa* e atividades

concernentes a este segmento. Os diferentes produtos e serviços que podem ser oferecidos aos clientes também comporá este capítulo. Em especial, a função de *Media Training*, como treinamento de porta-vozes em prol da construção e manutenção de uma imagem para a organização e que pode fazer a diferença quando se trata de gestão de crise institucional.

Os estudos de Caldas, Milhomem, Júnior e Bueno abordarão as diferentes formas de relacionamento presentes em uma *Assessoria de Imprensa*, essenciais para o êxito da atividade. Dentre elas, a sua relação com as redes sociais e a maneira como a apropriação dessa plataforma contribui para romper barreiras na comunicação entre organização e público, razão pela qual é cada vez mais utilizada no ambiente corporativo. O conceito de *Marketing*, na perspectiva da comunicação integrada também será utilizado como parte constituinte desse processo.

Este capítulo também contará com a breve história de criação do *Facebook*, suas características e progressos em relação às suas formas de utilização. O intuito será mostrar como esta plataforma de comunicação faz-se – a cada dia mais – essencial aos trabalhos de assessoria ao se tornar parte das práticas informativas da contemporaneidade. Assim, serão explicadas as três fases da web: 1.0, 2.0 e 3.0, argumentando sobre suas respectivas características e particularidades evolutivas. Contribuições de autores como Henry Jenkins, Raquel Recuero, Timothy John Berners-Lee serão utilizados para abordar elementos formadores do universo digital.

O segundo capítulo apresentará aportes de autores da comunicação como Forni e Rosa acerca de crise de imagem com a finalidade de chegar ao caso ocorrido na página de *Facebook* gerida pela empresa de jornalismo *Catraca Livre*. Primeiramente, serão utilizados embasamentos dos respectivos autores com a finalidade de detalhar os tipos de crise que podem ocorrer em um ambiente corporativo. Tendo clara a tipologia das crises, será enfatizada aquela relativa ao foco desta monografia, que é a crise de imagem.

Tal modalidade corresponde a um sério dano à imagem ou reputação de uma organização, é a única crise intangível que pode ser causada por falta de estratégia ou por consequência de quaisquer outras crises corporativas, caso sejam mal administradas. Seguindo esta ideia, o trabalho contará com a explicação sobre a gestão e o gerenciamento de crises, tema ainda não devidamente estudado no Brasil, mas atualmente bastante recorrente e, portanto, de interesse vital para as organizações.

Dentro deste contexto, serão abordados conceitos como “prevenção”, “auditoria de crise”, “planejamento” e “pós-crise”.

Como tema principal deste trabalho, será dissertada a maneira como acontece o trabalho de gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais – atual demanda da atividade de *Assessoria de Imprensa* –, utilizando o *Facebook* como exemplo, uma vez que, como já mencionado, se torna ferramenta de comunicação nas organizações.

O caso da crise de imagem no *Facebook* da empresa de jornalismo *Catraca Livre* e o desencadear da situação será explicado a partir de recortes de jornais *online* como o *Extra*, *O Dia* e o portal de informações *Meio & Mensagem*, entre outros, que se apropriaram da repercussão do caso para criar pautas a respeito do tema.

Desse modo, ainda neste capítulo, será analisada a maneira como a empresa se portou no momento do conflito, fazendo um paralelo com a forma que os comunicadores como Forni, Teixeira e Rosa tratam do tema de gestão e gerenciamento de crise. Será demonstrado como equívocos se disseminam instantaneamente em redes sociais, provocando atitudes rápidas da opinião pública e consequentemente demandando ações imediatas da organização.

O intuito desta monografia é mostrar ao leitor o potencial informativo das redes sociais, em especial, o *Facebook*, como plataforma intrínseca ao ser humano na contemporaneidade. Sobretudo, ressaltar como a apropriação desse canal de comunicação pelas *Assessorias de Imprensa* pode contribuir para o processo de construção de imagem, gestão e gerenciamento de crise.

2. ASSESSORIA DE IMPRENSA

É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Ela precisa ser considerada não meramente como um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo nesse âmbito das organizações. (KUNSCH, 2016, p. 38)

Diante deste cenário de percepção da importância da informação, principalmente para as organizações, desponta a *Assessoria de Imprensa*. Criada nos Estados Unidos e com raízes nas *Relações Públicas*, a *Assessoria* nasce – e assim permanece, ainda que de forma mais ampla – como estratégia de instituições para intermediar seu relacionamento com a imprensa, a fim de construir uma boa imagem perante a sociedade.

A partir da explicação sobre a importância do seu trabalho no processo comunicacional das organizações, além de um breve histórico de sua origem e chegada ao Brasil, da demonstração de seus produtos e serviços, será possível identificar não somente as principais causas do desenvolvimento da *Assessoria de Imprensa*, mas também a sua atual condição. Assim, mostrando-se como, dia após dia, a atividade de assessoria com foco na construção de relacionamento com a mídia, bem como a prospecção de uma boa e forte imagem para a sociedade, se torna cada vez mais indispensável no meio corporativo, singularmente quando existe um momento de crise de imagem.

Sobretudo, é importante visualizar como, com o tempo, as diferentes áreas da *Comunicação*, trabalhando de forma integrada, e a constante evolução da tecnologia trazem necessidades de adaptação da atividade de *Assessoria de Imprensa* ao novo mundo, como agora com a crescente utilização das redes sociais para fim de divulgações jornalísticas.

2.1 O processo comunicativo nas organizações

Em seu texto “A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica”, Kunsch (2016) destaca que as organizações são constituídas por pessoas que se comunicam entre si e, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos

organizacionais. Da mesma forma, a comunicação se faz imprescindível na relação entre organização e público. Portanto, pode-se dizer que a comunicação está diretamente relacionada à sobrevivência do negócio.

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não podem existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral. (KUNSCH, 2016, p. 50)

“No meio corporativo, toda a comunicação que, de alguma forma ou em alguma instância, aconteça, é considerada como *Comunicação Organizacional*” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Segundo o autor, a *Comunicação Organizacional* contempla três dimensões interdependentes, são elas: a *organização comunicada*, que Baldissera (2016) chama de “fala autorizada, oficial ou planejada”; a *organização comunicante*, que, para o autor, se refere a “fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização; e, por último, a *organização falada*, conceituada como “processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela”.

Comunicação Organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre organização e seus diversos públicos. [...] Fenômeno inerente aos grupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua atividade¹.

“Quando se fala a respeito de *Comunicação Organizacional*, refere-se ao termo amplo que abrange diferentes fragmentações que simplificam o processo da ‘comunicação comunicada’: a *Comunicação Institucional*, a *Comunicação*

¹VAZZOLER, Eric (2016). “Conceitos de Comunicação Organizacional. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 06/06/2017.

Mercadológica, a Comunicação Interna e a Comunicação Administrativa” (BALDISSERA, 2009, p. 120).

A *Comunicação Institucional* engloba áreas como a de *Relações Públicas*, *Assessoria de Comunicação* e *Assessoria de Imprensa*. Esta última, trabalha em prol da construção de uma identidade para a corporação, fortalecimento de uma imagem perante a opinião pública e relacionamento com a imprensa. A *Comunicação Mercadológica*, por sua vez, tem por objetivo a venda e o melhoramento da imagem dos produtos e serviços da corporação. É onde entram, por exemplo, as áreas de *Marketing* e *Publicidade*. Apesar de todas as práticas de *Comunicação Organizacional* trabalharem de forma integrada, a atuação das duas já mencionadas, a qual se evidenciará nessa monografia, é a que tem suma importância para garantir o “reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis” para a organização².

Na *Comunicação Administrativa*, encontra-se a viabilização de todo o sistema organizacional por meio de uma confluência de fluxos e redes. Trata-se de um setor interno que através de estratégias, planeja, coordena, dirige e controla recursos com a finalidade de obtenção de alta produtividade aliando baixos custos, maiores lucros e melhores resultados. “Esse campo é responsável por organizar o fluxo de informações que permitirão a sobrevivência e o progresso da organização” (YANAZE & MARKUS, 2016, p. 298). E, por último, mas não menos importante, a *Comunicação Interna* exerce o cargo de viabilização da interação entre organização e seus colaboradores utilizando-se, muitas vezes, de procedimentos das comunicações *Institucional* e *Mercadológica*. Esta prática utiliza de suas ferramentas para, dentro da hierarquia empresarial, produzir uma comunicação horizontal, descendente e ascendente dentro das corporações. É ela que lida com as relações humanas³.

Relações públicas, relações institucionais/governamentais, publicidade mercadológica, publicidade institucional, jornalismo, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, endomarketing, editoração, identidade visual, pesquisa, rádio, TV, internet, intranet, redes informais, comunicação interpessoal e grupal constituem formas de comunicação que se unem e se integram dentro do arco sistêmico da Comunicação Organizacional. (TORQUATO, 2011, p. 67).

²VAZZOLER, Eric (2016). “Conceitos de Comunicação Organizacional. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 06/06/2017.

³VAZZOLER, Eric (2016). “Conceitos de Comunicação Organizacional. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 06/06/2017.

Apresentadas as áreas englobadas pela *Comunicação Organizacional*, faz-se importante pontuar que o trabalho de cada uma, ao agir de forma integrada, é responsável por culminar aos objetivos pretendidos pela organização que, atualmente, devido às demandas do mundo em que se vive, estão muito ligadas ao fator humano – ou deveriam estar⁴. Quando alguma das práticas é deixada de lado, muitas vezes resulta na perda dos valores da empresa e em um desequilíbrio em seus resultados.

Apesar de todas as possibilidades que a comunicação propicia às empresas, muitas delas ainda erram ao não valorizar o básico, que é a comunicação entre pessoas. Hoje, esse problema é agravado com a crescente utilização dos meios eletrônicos e digitais de informação. Grande parte dos problemas que uma empresa enfrenta ocorre como consequência de comunicação deficiente. No trajeto que a informação percorre entre o emissor e o receptor há várias possibilidades de interferência, que necessariamente prejudicam o processo comunicativo. (KUNSCH, 2016, p 298).

Para esta monografia, será importante enfatizar, no trabalho de *Assessoria de Imprensa – Comunicação Institucional* –, atendo-se ao fato de que, em união com a *Comunicação Mercadológica*, especialmente a área de *Marketing*, conduzirá a um perfil muito requisitado nos dias de hoje: assessoramento nas redes sociais, sobretudo, no *Facebook* e em momentos de crise de imagem.

Quando se trata da *Comunicação Institucional*, muito se escuta sobre *Assessoria de Imprensa* e *Assessoria de Comunicação*⁵, portanto, é importante esclarecer que, apesar de nomes parecidos, apresentam conceitos e funções distintas. Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), o assessor de comunicação atua em áreas estratégicas da empresa; é um gestor da comunicação responsável pela elaboração de planos que privilegiam uma comunicação eficiente não apenas junto à imprensa, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade junto aos seus mais

⁴VAZZOLER, Eric (2016). “Conceitos de Comunicação Organizacional. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 06/06/2017.

⁵A Assessoria de Comunicação é formada por, pelo menos, um profissional de cada área da comunicação social, ou seja, jornalistas, publicitários e relações-públicas. O trabalho exercido por esse setor é mais completo e aprofundado, por isso, o grupo de profissionais tende a formar o Departamento de Comunicação da empresa. Dentre outros itens, devem saber quais são os pontos negativos da organização e tentar apresentar meios para solucioná-los, além de criar um ambiente harmônico entre os colaboradores, desde o chão de fábrica até a alta administração. Os assessores de comunicação precisam ainda ter conhecimento sobre as ações do Departamento de Recursos Humanos, saber direcionar as informações para os diversos públicos que abrange na comunicação interna e externa e ainda desenvolver campanhas e propagandas publicitárias. Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/assessoria-de-imprensa-versus-assessoria-de-comunicacao/>>. Acesso em: 04/06/2017.

diversos públicos. Ou seja, o trabalho do assessor de comunicação tem como prioridade cuidar do que se trata da comunicação interna da empresa.

Em linhas gerais, quanto ao trabalho institucional externo, a *Assessoria de Imprensa* é quem se faz responsável. Os assessores de imprensa são encarregados de intermediar o relacionamento entre assessorado e mídia e, nesta tarefa, terminam por realizar trabalhos que visam muito mais a construção e fortalecimento de uma imagem perante a opinião pública, do que gerir o dia a dia – em âmbitos comunicacionais – de uma organização, como será possível visualizar no decorrer de todo este trabalho.

E para iniciar os motivos pelos quais a *Assessoria de Imprensa* tem o papel tão importante dentro de uma organização, acentua-se que, atualmente, vive-se em um mundo de incertezas, crises globais, inseguranças, mercados financeiros voláteis, etc., enfim, “circunstâncias que terminam por gerar novas demandas sociais no contexto em que as organizações existem e operam” (KUNSCH, 2016, p. 39). Torquato (2011) afirma que essas demandas surgem a partir da nova realidade em que se encontra o consumidor, que, diante das transformações mundanas, deixa de ser passivo e se torna mais exigente e questionador; um agente de transformações que não aceita mais explicações vazias, descasos e desrespeito por parte das organizações públicas e privadas.

Diante disso, torna-se essencial o aprimoramento da comunicação externa, correlacionando os interesses de empresas e consumidores e mantendo os compromissos éticos da verdade. Como pontua Torquato (2011), surge então a política do “contar o que aconteceu”, em que a ética dos negócios age em paralelo com os mais nobres valores do homem, consciente do seu direito de cidadão. “As organizações passam a ter, para além do seu compromisso mercadológico, um compromisso social” (TORQUATO, 2011, p. 71).

Ainda segundo o autor, nessa nova era exige-se posicionamento das empresas. O perfil *low profile*⁶, que por muito tempo as protegeu e também distanciou da opinião pública é abandonado e modificado a partir de uma percepção minuciosa das novas atitudes dos consumidores para adaptação às novas demandas. A atividade de *Assessoria de Imprensa*, em um intuito de intermediar relações, auxilia as empresas a abrirem janelas mais largas para o meio ambiente social e as assessoram na definição clara do seu papel perante a sociedade a fim de fortificar sua imagem, assim:

⁶Baixo perfil. (TORQUATO, 2011, p. 71)

acompanham mais de perto as tendências sociais, demonstram a importância de uma mudança de perfil, ajudam na escolha de porta-vozes com intuito de prepará-las para o imprevisível, constroem discursos adequados, entre outras demandas que atualidade pede.

Não se admite mais que as organizações se pautem apenas por uma visão centrada no negócio e, de resto, fiquem apenas no discurso. Ou elas assumem uma nova mentalidade para valer ou vão perder terreno e até mesmo correr o risco de não sobreviverem. (KUNSCH, 2016, p. 43)

Para Kunsch (2016), a comunicação nas organizações passa a ser considerada estratégica, pois leva em conta questões humanas, ajudando assim as corporações a atingirem seus objetivos globais, contribuindo na fixação pública dos seus valores e ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob égide de princípios éticos. “As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado” (KUNSCH, 2016, p. 45).

Segundo a autora, hoje vive-se a mudança do “paradigma analógico” para o “paradigma digital”, onde se inverte a forma tradicional de se emitir informação. A comunicação, que funcionava de maneira unilateral, com um receptor passivo, passa a atuar em um processo interativo, em que o receptor se torna também, um emissor. Assume-se assim a era digital – onde se incluem as novas redes de comunicação, como as mídias sociais –, em que não há “controle da informação” e tampouco a necessidade de um intermédio das empresas jornalísticas para o contato entre organizações e opinião pública. A falta de coerência e verdade nos discursos institucionais podem levar, como será explicado mais adiante, as crises de imagem até mesmo nas redes sociais.

A comunicação nas organizações e na sociedade está condicionada a todas as mudanças provocadas pela revolução digital. O método de produção e veiculação de mensagens organizacionais, assim como de construção de relacionamentos, passa por um processo de transformações. “A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento” (KUNSCH *apud* TAYLOR, 2016, p. 49). E, nesse contexto, ressalta-se a atividade de *Assessoria de Imprensa* que, em sua atividade, busca compreender as necessidades desse novo mundo e, constantemente, se adapta às suas demandas para melhor intermediar a comunicação entre organização e público.

2.2 Breve histórico do surgimento da área

Criação do jornalista Ivy Lee, a primeira atividade correlatada à *Assessoria de Imprensa* ocorre no ano de 1906 com o nome de *Relações Públicas*. A atividade teve seu início quando, no intuito de proteger seu cliente, John Rockefeller, “na época, o mais impopular homem de negócios dos Estados Unidos” (CHAUMELY & HUISMAN *apud* CHAPARRO, 2011, p. 4), Lee deixou de lado o trabalho nas redações e criou as *Relações Públicas* a fim de trabalhar mecanismos para construção de uma melhor imagem do empresário perante a sociedade.

Diante de um contexto onde o capitalismo anunciava a “ideologia da produtividade” – conceito este trazido pelo sistema de organização de trabalho desenvolvido pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor, mais conhecido como taylorismo⁷ – foi exponencial o aumento da ganância dos grandes empresários que visavam o lucro acima do bem social dos seus funcionários. “E foi nesse momento também em que diversos jornalistas, por diferentes vertentes, iniciaram manifestações cívicas, com a finalidade de denunciar as condições abusivas propostas pelos “barões” e proteger os trabalhadores” (CHAPARRO, 2011, p. 5).

Por outro lado, ainda nessa época e frente a um momento em que o ataque aos gestores estava enfraquecendo os negócios, Lee visou outra perspectiva em que poderia proteger a imagem do empresário, em especial, Rockefeller. O industrial era acusado de “aspirar ao monopólio, mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas [...] considerado feroz, impiedoso e sanguinário” (CHAUMELY & HUISMAN *apud* CHAPARRO, 2011, p. 4) e só a partir do *insight*⁸ de Lee em optar pela criação de uma comunicação proativa, para ditar o ritmo e as pautas da imprensa, que o jornalista conseguiu iniciar a construção de uma imagem diferente do seu cliente.

O sucesso da atividade de Ivy Lee atraiu outros empresários, pois “os grandes capitalistas ‘denunciados, acusados e acuados, encontravam no jornalista o grande caminho para evitar denúncias’” (WEY, *apud* CHAPARRO, 2011, p. 6) e assim, ainda em 1906, Lee abriu o primeiro escritório de *Relações Públicas* do mundo, em Nova York. Mesmo que nos primórdios do que seria a *Assessoria de Imprensa* hoje, o

⁷Conceito de Taylorismo. Disponível em: <<http://www.suapesquisa.com/economia/taylorismo.htm>>. Acesso em: 22/04/2017.

⁸*Insight* é um substantivo com origem no idioma inglês e que significa compreensão súbita de alguma coisa ou determinada situação. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/insight/>>. Acesso em: 22/04/2017.

jornalista iniciou a atividade com o principal enfoque deste trabalho, a crise de imagem e, mais que isso, o gerenciamento de uma crise.

“Alguns teóricos afirmam que Ivy Lee foi quem iniciou a construção de relacionamento entre profissionais do jornalismo com pressuposto na confiabilidade” (CHAPARRO, 2011, p. 6), pois defendia que dizer a verdade era a melhor forma de obter aceitação e credibilidade do público. Chaparro (2011) afirma que o então moderno propósito de *Relações Públicas* criado por Lee, hoje buscado pelas *Assessorias*, foi marcado pela publicação de um texto proposto pelo jornalista em forma de carta aos editores, no qual o comunicador estabelecia regras ético-morais para a atividade que estava iniciando. O escrito, denominado “declaração de princípios” dizia o seguinte:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem. Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer questão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (LEE, *apud* CHAPARRO, 2011, p. 6)

A *Assessoria de Imprensa* trouxe benefícios para as matérias jornalísticas, estabeleceu um bom relacionamento entre assessores e imprensa, mediante um compromisso bilateral e proporcionou o nascimento da escola das *Relações Públicas* – que inicialmente se vinculou à área de Administração e apenas em meados dos anos 1950/início de 60 passou a fazer parte da *Comunicação*. Entretanto, em seu texto, Chaparro (2011) afirma que a criação desta atividade também contribuiu de forma negativa ao estimular as práticas de emprego duplo, entrega de propina, permutas tendenciosas e tudo aquilo que fosse economicamente vantajoso para alguns profissionais da área. Ao citar o autor Teobaldo Andrade, Chaparro (2011) menciona a operação “fecha boca”, nome que era dado à oferta de magníficos empregos aos jornalistas, “para que não atacassem as empresas e, ao mesmo tempo, as defendessem”. “E foi dessa maneira que surgiram e se mantiveram as agências de *Relações Públicas* nos Estados Unidos, em sua maioria ‘convertidas’ ao lucrativo fascínio de manipular a opinião pública em favor dos clientes” (ANDRADE *apud* CHAPARRO, 2011, p. 7).

De qualquer forma, a preocupação com a construção de uma imagem positiva começou a tornar-se essencial nos ambientes empresariais, institucionais e

governamentais, fazendo com que se apostasse nos serviços de *Assessorias de Imprensa* para divulgar suas ações e gerar uma boa impressão perante a opinião pública.

É importante salientar que a *Assessoria de Imprensa* não só nasceu nos Estados Unidos em meio a uma crise de imagem, como esse também foi o primeiro lugar a implantar novas tecnologias como a televisão, computador, internet e videoconferência nesta atividade.

2.3 Assessoria de Imprensa no Brasil

Anteriormente a apresentação da origem da *Assessoria de Imprensa* no Brasil e seu desenlace no decorrer dos anos diante de novas propostas que a atividade vem exigindo com as mudanças naturais que a evolução do mundo proporciona, é importante que fique conceituado como a atividade é definida no *Manual de Assessoria de Comunicação e Imprensa*, criado pela Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) – quem regulamenta a profissão do assessor no país:

Serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio frequente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários; revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de tevê.⁹

Além das atividades descritas pelo Manual, atualmente nasce uma nova demanda de atuação da *Assessoria de Imprensa*: as redes sociais. Esses novos canais vem ganhando grande espaço dentre as plataformas de divulgação jornalísticas e será abordado futuramente neste trabalho.

Segundo Terra (2016), foi em 1914, na cidade de São Paulo, com a criação de um departamento de *Relações Públicas* na então concessionária de iluminação pública Light & Power Co. Ltd. que, ainda como *Relações Públicas*, houve a primeira aparição do que viria a ser a *Assessoria de Imprensa* no Brasil. Isso porque o departamento, no comando de Eduardo Pinheiro Lobo, tinha como função intermediar o relacionamento da empresa com a imprensa e com o governo.

⁹FENAJ. *Manual de Assessoria de Imprensa*. Disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 22/04/2017.

Para Chaparro (2011), a chegada da *Assessoria de Imprensa* no país ocorreu no ano de 1961, quando os jornalistas Alaor Gomes e Reginaldo Finotti montaram o Setor de Imprensa da Volkswagen no país. “Estrategicamente, a empresa automobilística foi pioneira na organização da estrutura de comunicação, com intuito de proporcionar um relacionamento planejado, sistematizado, direto e contínuo com a imprensa” (DUARTE, 2011, p. 57).

O país foi uma das nações que copiou o modelo norte-americano de *Assessoria* e, por consequência disso, um dos territórios em que as *Relações Públicas* tiveram rápido crescimento. Após a Segunda Guerra Mundial e, mais especificamente depois da eleição de Juscelino Kubitschek para presidente do Brasil, o país se tornou alvo estratégico de investimento das grandes multinacionais. “Assim, propício para o surgimento de setores de *Relações Públicas* profissionalizadas” (CHAPARRO, 2011, p. 11).

Para o autor, o grande desenvolvimento das *Relações Públicas* no país chega em 1964, quando o regime militar passa a utilizar do uso intensivo de propaganda política para construção de uma boa imagem, bem como à divulgação de informações. Nessa época, a imprensa foi submetida a uma grande censura e as notícias passaram a ser transmitidas por setores do comunicação através de porta-vozes, notas oficiais ou *press-releases*¹⁰.

O uso intensivo da propaganda política pelo regime militar atuou como vitamina de crescimento nas relações públicas. E, nos departamentos de relações públicas, expandia-se a atividade de assessoria de imprensa, em um processo que se nutria na euforia de prosperidade do “milagre econômico”, regado pelos dólares da dívida externa. Acontecer, então, o “dilúvio” do *press release*. (CHAPARRO, 2011, p. 14)

No ano de 1968, a área de *Relações Públicas* já passava a fazer parte dos cursos de *Comunicação* – e não mais de Administração, como já dito anteriormente –, onde conquistou um grande espaço no meio profissional, muitas vezes entrando em choque com outras áreas, como o jornalismo, por exemplo. Todavia, ao decorrer dos anos, a nova área se tornou um atrativo para jornalistas, que passaram a ocupar espaços em

¹⁰*Press release*, no original inglês, tem o significado de material liberado para a imprensa, no Brasil, também chamado de *Comunicado*. *Release* pode ser entendido como material informativo destinado aos jornalistas para servir de sugestão de pauta, mas muitas vezes é veiculado completa ou parcialmente, de maneira gratuita. É uma proposta de assunto, um conjunto de informações sobre um tema, um roteiro, mas do ângulo de quem o emite. Mesmo sendo instrumento de comunicação unidirecional, oficial, formal, vulgar, dependendo de seu conteúdo e circunstâncias de envio, pode ser muito bem vindo em uma redação (DUARTE, 2011, p. 305).

setores de *Assessorias de Imprensa* quando ainda eram norteados por fundamentos das *Relações Públicas* e não necessitavam da presença física na maior parte do tempo, possibilitando assim, o duplo emprego.

Chaparro (2011) afirma ainda que, cada vez mais se tornava necessário administrar os fluxos de informações jornalísticas das organizações com seus relativos públicos. Dessa forma, fazendo com que a área de *Assessoria de Imprensa* ganhasse crescente espaço. E, para o autor, foi no ano de 1971, que os mesmos jornalistas que montaram o Setor de Imprensa da Volkswagen no Brasil, Reginaldo Finotti e Alaor José Gomes fundaram a primeira *Assessoria de Imprensa* do país, a *Unipress*, com intuito de fazer dela uma empresa que reunia jornalistas para distribuir material para jornais do interior, atuando como uma agência de notícias. “Em 1975 a empresa chegou a ter cerca de dez clientes e 40 jornalistas” (DUARTE, 2011, p. 58).

A Unipress pôde consolidar um modelo jornalístico de assessoria de imprensa, atuando, sobretudo, como alimentadora de pautas. Com técnica simples e lúcida “contamos toda a história ao jornalista e deixamos o aproveitamento a critério dele”, disse-me Finotti, em 1987 (CHAPARRO, 2011, p. 15).

Já em 1973, outro jornalista que acreditava no trabalho de *Assessoria de Imprensa*, Ênio Campói, fundou a *Mecânica de Comunicação Ltda.* Para Chaparro (2011), a criação dessa empresa de *Comunicação* foi a porta de entrada para que outros profissionais do jornalismo abrissem empresas de *Assessoria de Imprensa*, assim já incitando uma necessidade de regulamentação da área. Entretanto, Duarte (2011) destaca que um dos principais fatores para o crescimento do setor foi a mal sucedida greve dos jornalistas no ano de 1979, em São Paulo. A greve provocou inúmeras demissões de profissionais do jornalismo, que encontraram na *Assessoria de Imprensa* uma nova opção de investimento para suas carreiras.

O ressurgimento da democracia, o movimento sindical, a liberdade de imprensa, novos padrões de competitividade e o prenúncio de maior exigência quanto aos direitos sociais e dos consumidores faz as empresas e instituições tomarem providências para se comunicar com a sociedade e seus diversos segmentos. E a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para influenciar a agenda pública, informar e construir uma imagem positiva. (DUARTE, 2011, p. 59).

Tudo isso contribuiu para que no fim dos anos 1970 e início de 80 diversas organizações buscassem profissionais de *Assessorias* para intermediar suas relações com a imprensa através de produtos de comunicação para diferentes veículos do

jornalismo (rádios internas, boletins, jornais, revistas e vídeos). Assim, por um lado, os profissionais colaboravam com os jornalistas com informações inéditas, claras e transparentes, dando um fácil acesso aos seus clientes; e por outro, auxiliavam as fontes nas melhores formas de se portar perante as mídias para melhor perceberem sua imagem com uma boa receptividade.

Duarte (2011) afirma que a presença de jornalistas da grande imprensa nas *Assessorias* contribuiu para a valorização desta atividade, assim como para um melhor relacionamento entre organizações e jornais, em suas diferentes plataformas. Entretanto, enquanto o autor apresenta uma visão positiva sobre a chegada das *Assessorias de Imprensa*, por outro lado, o autor Erbolato, defende que “onde os veículos de comunicação possuem grande dependência da publicidade oficial, o *release* vira moeda de troca e, publicado na íntegra, deixa o público ‘mal informado, manipulado, acreditando só em acertos por partes dos governantes’” (ERBOLATO *apud* DUARTE, 2011, p. 62).

Atualmente a *Assessoria de Imprensa* é conduzida, quase que de forma geral, por jornalistas profissionais e está relacionada a gestão de relacionamento entre fontes de informação e imprensa. As definições mais frequentes sobre *Assessoria de Imprensa* incluem divulgar, promover, veicular, dar visibilidade, comunicar e produzir informações sobre instituições, organizações públicas ou particulares, empresas e personalidades. Entretanto, sua função não se resume a isso, já que são as *Assessorias* as responsáveis também pela construção e conservação de imagem do cliente de forma a ser vista positivamente pela opinião pública.

Outra função muito importante das *Assessorias de Imprensa*, aliás, foco deste trabalho, é o gerenciamento de crise. Pois apesar do esforço contínuo de construção de imagem facilitar com que já se tenha uma sustentação em um momento conturbado, ao gerenciar uma crise é que se reconstrói, sustenta e destacam os aspectos positivos e vantagens do assessorado para que ele saia do conflito de forma mais íntegra e com menos danos.

2.4 O trabalho do assessor: produtos e serviços

“O dia do assessor só tem hora para começar.”

(MARTINEZ, 2011, p. 208)

Em linhas gerais, o assessor de imprensa é quem media o processo de divulgação mantendo um contato regular com as redações, conhecendo os jornalistas, seus interesses específicos e a rotina de seu trabalho a fim de propalar informações de uma organização para seu público-alvo com intuito de sedimentar uma imagem positiva do assessorado. Entretanto, “a ampliação das atividades das *Assessorias de Imprensa* nos últimos anos levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor da comunicação” (FENAJ, 2007, p. 7).

O assessor de imprensa assume a responsabilidade de gestor de equipes ou processos e muitas vezes o relacionamento com jornalistas é apenas parte de suas atividades. Os objetivos deixam de ser simples exposição na mídia para incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização com o público interno e a sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou, simplesmente, imagem. As tarefas e os desafios se ampliam, exigindo maior capacidade de criar e administrar diferentes instrumentos de comunicação para atuar como demandas e necessidades de informação e interação. O profissional deixa de se limitar ao relacionamento com os jornalistas para ser um gestor da informação de interesse dos diversos públicos da organização. (DUARTE, 2011, p. 255)

Atualmente é possível observar que “muitas *Assessorias* têm um alto grau de especialização em seus serviços” (MARTINEZ, 2011, p. 191), a maioria das grandes instituições, por exemplo, apresentam um setor de *Comunicação* que cuida tanto da comunicação interna da empresa, bem como da comunicação com a imprensa. É dizer, a divulgação jornalística continua sendo a principal atividade do assessor de imprensa, mas, ainda assim, é possível identificar outras ocupações atribuídas ao profissional que utiliza de seu “conhecimento técnico e agir ético” para administrar as informações recebidas das organizações e assim melhor trabalha-las com a imprensa

É importante ressaltar que ainda existe uma imagem errônea de como funciona uma *Assessoria de Imprensa*, “quem contrata tem expectativas que, na maioria das vezes, jamais serão atendidas em curto espaço de tempo ou na proporção que deseja” (MARTINEZ, 2011, p. 191). Embora a atividade esteja diretamente relacionada com a mídia espontânea, há todo um trabalho de comunicação e construção de relacionamento exigido para que se alcance o sucesso pretendido pelo assessorado. E isso demanda tempo.

Como já dito, as *Assessorias* são instrumentos de comunicação à disposição de instituições, organizações, empresas ou personalidades que almejam uma imagem positiva perante a sociedade. E para a construção de todo esse processo existem

atividades diárias ou habituais nas *Assessorias de Imprensa*, os chamados produtos e serviços, que caracterizam o trabalho do assessor – primordialmente, ratifica-se a construção de relacionamento, essa é a atividade mais importante de um profissional de *Assessoria* e que repetidamente aparecerá neste trabalho a fim de enfatizá-la. Segundo Duarte, são as seguintes:

- 1) **Media Training** - processo de capacitação de fontes e porta-vozes para estarem preparadas para falar com a mídia;
- 2) **Acompanhamento do cliente em entrevistas** - o intuito é identificar o desempenho da fonte e auxiliá-la em qualquer necessidade;
- 3) **Administração da Assessoria de Imprensa** - trata-se da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros da área;
- 4) **Análise do noticiário** - é importante que o assessor esteja sempre bem informado para melhor conduzir o trabalho com a sua fonte;
- 5) **Produção de releases** - são esses textos informativos fundamentados pelos critérios de aproveitamento: credibilidade, interesse público, inovação, disponibilização de materiais, adaptação ao meio e exclusividade que poderão atrair os olhares dos jornalistas para o assessorado. Podem ser enviados a diversos jornalistas de uma vez só ou trabalhados de forma exclusiva e podem ser apresentados com as seguintes tipologias: padrão¹¹, opinião¹², áudio-release¹³, vídeo-release¹⁴, exclusivo¹⁵, especial¹⁶, embargado¹⁷, cobertura¹⁸ ou segmentado¹⁹;

¹¹Release típico, rotineiro: sintético, objetivo, que trata apenas um tema e busca informar a essência do assunto a um grupo variado de jornalistas e redações (DUARTE, 2011, p. 316).

¹² Texto em que predomina a apresentação de ideias e opiniões de uma fonte sobre determinado assunto (DUARTE, 2011, p. 317).

¹³Contém gravação sem caracterização de determinada rádio ou programa, o que facilita seu aproveitamento por sugerir ao ouvinte que é material exclusivo de quem o veicula (DUARTE, 2011, p. 317).

¹⁴Geralmente contém entrevistas preparadas para determinada região, depoimentos ou trechos de espetáculos para serem veiculados em emissoras de televisão (DUARTE, 2011, p. 317).

¹⁵Destinado para apenas um jornalista ou veículo (DUARTE, 2011, p. 317).

¹⁶Detalhado, com muitas informações, depoimentos e fontes, contextualizando e aprofundando o tema (DUARTE, 2011, p. 317).

¹⁷Encaminhado a jornalistas com o compromisso de que as informações não sejam divulgadas antes de determinada data ou horário (DUARTE, 2011, p. 317).

¹⁸Relata os fatos referentes a um evento já ocorrido (DUARTE, 2011, p. 318).

¹⁹Release com conteúdo adaptado para determinado grupo de jornalistas, levando-se em consideração suas características específicas (DUARTE, 2011, p. 319).

- 6) **Busca de clipping²⁰ diário** - seja pela própria empresa de *Assessoria* ou uma empresa terceirizada, serve para análise do que está sendo veiculado sobre o assessorado ou concorrência;
- 7) **Apoio a eventos** - embora comumente seja uma atividade de *Relações Públicas*, as *Assessorias* podem e devem atuar nos eventos apoiando a imprensa chamada para cobri-lo. Fornecendo, por exemplo, *briefings*²¹, *press-kit*²², colocando-a em contato com os porta-vozes, etc;
- 8) **Arquivo de material jornalístico, incluindo imagens** - todo o material já veiculado sobre a organização pode ser utilizado a qualquer momento para auxiliar no trabalho com a mídia, portanto é importante guarda-lo;
- 9) **Produção de artigos** - com conteúdo opinativo ou interpretativo, é nesse material, que pode ser escrito pela fonte ou por um *ghost-writer*²³ em que se oferece um assunto de interesse público e que geralmente oferece um bom retorno institucional. O material pode ser publicado na íntegra.
- 10) **Sugestão de pautas para os jornalistas** - sugestão de assuntos a serem trabalhados com intuito de que se transformem em notícia e preferencialmente utilize fontes da *Assessoria de Imprensa*;
- 11) **Convocação de entrevistas coletivas** - serve para comunicar de forma rápida assuntos de um mesmo interesse de diferentes meios de comunicação;
- 12) **Atendimento à imprensa** - demanda disponibilidade do assessor em atender a imprensa em nome da organização sempre que necessário;
- 13) **Auditoria de Mídia** - processo de análise de posicionamento do assessorado com a mídia;
- 14) **Avaliação de resultados** - momento em que o assessor analisa como está sendo o resultado de seu trabalho com a mídia;
- 15) **Briefing** - termo utilizado para conceituar as orientações preparadas pelo assessor para orientar sua fonte;

²⁰O *clipping* é o recorte ou gravação de uma unidade informativa (nota em coluna, editorial, notícia, reportagem, artigo de um colaborador, etc.) que consolida o processo de interação da empresa ou entidade com determinado veículo de comunicação (BUENO, 2011, p. 418).

²¹Documento de síntese e orientação sobre um tema (DUARTE, 2011, p. 260).

²²Conjunto de material informativo normalmente colocado em pasta ou envelope, para subsídio aos jornais. (DUARTE, 2011, p. 267).

²³Um bom redator que possa auxiliar a fonte a escrever o material, nesse caso, o Assessor de Imprensa. (DUARTE, 2011, p. 258)

- 16) **Brindes** - elaboração de pequenas lembranças para presentear aos jornalistas que devem ser feitas com muito cuidado e bom senso;
- 17) **Capacitação de jornalistas** - forma que o assessor tem de apresentar a fonte através de cursos, seminários ou palestras;
- 18) **Contatos estratégicos** - através destes contatos entre assessor e jornalista, é possível construir relacionamento;
- 19) **Elaboração de ações efetivas e diferenciadas para o cliente**, como concursos, por exemplo.
- 20) **Produção de relatórios** - dessa maneira a *Assessoria de Imprensa* consegue relatar para o assessorado todo o trabalho que está fazendo por trás das mídias, uma vez que o real esforço, muitas vezes não tem como ser medido;
- 21) **Produção do Jornal Mural** - com um caráter de comunicação interna, o jornal mural possibilita demonstrar aos funcionários da organização o que está sendo comentado a respeito dela;
- 22) **Produção de mailing** - arquivo de contatos e informações gerais de trabalho de jornalistas, que deve ser constantemente atualizado;
- 23) **Elaboração de manuais** - para uniformizar procedimentos, orientar a equipe, organizar as informações veiculadas;
- 24) **Monitoramento** - forma de acompanhar as informações veiculadas diariamente;
- 25) **Visitas dirigidas** - promoção de encontro entre fontes e clientes;
- 26) **Planejamento** - esquematizar com o cliente o que será trabalhado nas mídias periodicamente;
- 27) **Elaboração de Press kit** - conjunto de material informativo normalmente colocado em pasta ou envelope, para subsídio aos jornais. Pode apresentar *releases*, fotos, gráficos, apostilas, informações em diferentes formatos, dossiê, é dizer, material oferecendo detalhes que permitam dar ao jornalista diferentes opções para abordar o assunto e ainda brindes;
- 28) **Publeditorial** - notícias pagas e que geralmente são publicadas na íntegra;
- 29) **Manutenção de site** - o cuidado com o site da empresa feito pela *Assessoria de Imprensa* demanda uma atualização constante e o enriquecimento com informações gerais e de interesse público;

- 30) **Textos** - elaboração de coluna, notas, perguntas e respostas, *position paper*²⁴ com intuito de esclarecer e se posicionar na mídia, principalmente em casos de crise;
- 31) **Apoio a outras áreas** - com o fortalecimento da comunicação integrada, atualmente se torna essencial o trabalho conjunto nas áreas de *Marketing, Assessoria, Relações Públicas, Publicidade*, etc;
- 32) **Gerenciamento de Crise.**

De maneira geral, é possível notar que são muitas as atividades de uma *Assessoria de Imprensa*. Além disso, observa-se que o elemento essencial para construção do relacionamento entre fonte e assessor, assim como assessor e imprensa é a credibilidade. “Utilizar-se da transparência, objetividade, agilidade e iniciativa é primordial para que o trabalho do assessor apresente qualidade e isso repercute de forma positiva para o assessorado” (DUARTE, 2011, p. 272).

Por isso, o serviço de *Media Training* ganha um caráter de extrema importância. Capacitar fontes²⁵ e porta-vozes²⁶, aprimorar continuamente o conhecimento dos assessorados sobre o funcionamento da imprensa e, assim, influenciá-los e direcioná-los para um bom posicionamento perante as mídias que refletirá em uma boa imagem para a opinião pública. Aprender a dinâmica da mídia e interagir com jornalistas são investimentos que garantem um bom retorno para construção e manutenção de um bom relacionamento e com credibilidade. Sobretudo porque as crises existem e são inevitáveis e, melhor que gerenciar uma crise de imagem é se preparar para evitar que aconteça. “E diante do inevitável, ter uma imagem fortalecida, com boa visibilidade e de abertura com jornalistas, proporcionará um resultado mais efetivo para que a imagem do assessorado não seja tão danificada” (DUARTE & FARIA, 2011, p. 356).

“A rotina de trabalho de um assessor de imprensa é das mais desgastantes, porque é da natureza de seu trabalho lidar com o imprevisto” (MARTINEZ, 2011, p. 202). E no constante trabalho de criação de imagem realizado por uma *Assessoria de Imprensa*, estar sempre preparado para o imprevisto nunca é demais. Sejam eles pautas novas em qualquer horário ou até mesmo grandes crises. “Treinamento exige

²⁴Texto oficial que informa e detalha sobre a posição da organização a respeito de um tema relevante, geralmente polêmico ou complexo (DUARTE, 2011, p. 268).

²⁵Fontes são pessoas que transmitem informações para a imprensa (DUARTE & FARIA, 2011, p.356).

²⁶Porta-vozes são aqueles que, ao transmitir informações, se assumem, oficialmente como representantes da instituição, independentemente do cargo (DUARTE & FARIA, 2011, p.356).

planejamento e é tarefa da *Assessoria*, todos os dias. Um trabalho constante, permanente. Interminável, mas essencial” (DUARTE & FARIA, 2011, p. 368).

2.5 Assessoria de Imprensa e relacionamento com mídia

A construção de relacionamento entre assessores de imprensa e jornalistas de redações pode acontecer independentemente da intenção de promover um assessorado. Como já visto anteriormente neste trabalho, é a partir dessa convivência entre profissionais do jornalismo fundamentada, principalmente, pela transparência e credibilidade que proporcionará um bom trabalho de assessoria, com intuito de beneficiar um cliente.

O trabalho de uma assessoria de imprensa está baseado em três pilares principais: o assessorado (que pode ser pessoa física ou jurídica), o assessor (que também pode ser pessoa física ou uma empresa de assessoria) e o objeto da assessoria, ou seja, a informação (eventual ou de periodicidade regular), que normalmente envolve a imagem do assessorado. O assessorado é o cliente. É quem contrata e paga o assessor e define, *a priori*, o que tem interesse ou não em divulgar na imprensa. O assessor fará, portanto, o trabalho de divulgação conforme os interesses do cliente. A informação é o objeto de divulgação eleito pelo assessorado. Essa informação poderá ser notícia ou não. Se for, tanto melhor. Se não for, o cliente e seu assessor de imprensa terão dificuldades pela frente. Esse processo, evidentemente simplificado, parece óbvio, mas envolve uma relação no mínimo delicada entre assessores e assessorados. Dessa relação depende o êxito do trabalho. (MILHOMEM, 2011, p. 330)

Antes de discorrer sobre o funcionamento dessa relação entre mídia e *Assessoria de Imprensa*, é importante destacar como atuam entre si, tanto assessores e assessorados, como fontes e jornalistas. “Cada profissional com características distintas e maneiras pessoais de trabalho, elementos de extrema relevância na condução da atividade de assessoria” (MILHOMEM, p. 334).

Segundo Milhomem (2011), quando o cliente busca assessoria, existe um trabalho mútuo de planejamento para divulgação e construção de imagem. Por parte do assessor, neste trabalho, isso envolve acreditar na proposta do cliente e tentar melhor atendê-lo para o alcance de seu objetivo – mesmo que isso exija adaptações –, sem tornar-se desleal ao exercício do jornalismo, comprometido com a verdade dos fatos. É sua função ditar, com base em sua experiência profissional e guiado por uma conduta ética, dentro dos princípios básicos do bom jornalismo, se a informação possivelmente terá

espaço ou não nos meios de comunicação, agindo da maneira mais clara possível com seu cliente.

Já o assessorado deve escutar seu assessor, pois ele prezarão por construir e manter uma boa imagem perante a opinião pública. A fonte acredita que o assessor é capacitado para realizar o seu trabalho, e, nesta função, é ele quem o orientará, aconselhará e melhor o conduzirá a fim de que ganhe credibilidade e confiança dos meios de comunicação, o que poderá “render bons dividendos” para o cliente, seja a curto ou longo prazo.

Para o autor, durante uma crise de imagem, por exemplo, onde há uma grande tensão entre fonte e assessor, é a confiança e o equilíbrio no relacionamento de ambos que poderão alcançar o êxito na gestão da crise. O assessor deve estar psicologicamente preparado para apoiar, entender e direcionar o seu assessorado para que, diante de uma frustração, recupere a sobriedade e não se precipite ou aja de forma temperamental perante a opinião pública. O assessorado deve confiar em seu assessor e em sua capacidade de gerenciar uma crise e o assessor, por sua vez, deve se posicionar de tal maneira que gere credibilidade. Juntos poderão dialogar para que melhor passem por esse momento.

O relacionamento entre fonte e jornalista comumente é mediado por um assessor. Destaca-se a conceituação de jornalismo feita pelos autores Duarte & Júnior (2011) no texto “Relacionamento Fonte/Jornalista”:

O jornalismo pode ser definido como uma atividade profissional cujo objetivo é investigar, reunir, contextualizar criticamente e transmitir, com regularidade ao grande público, ou segmentos dele, informações da atualidade, por meio de veículos de comunicação. (DUARTE & JÚNIOR, 2011, p. 342)

O jornalista, no exercício de sua profissão, aprende a elaborar uma notícia obedecendo a uma hierarquização de informações que já iniciam pelo *lead*²⁷. Não é a simples descrição de acontecimentos nem o intuito de promover pessoas ou organizações. “Por meio do discurso jornalístico, o jornalista exerce sua função de incorporar e mediar os discursos dos vários protagonistas dos processos sociais, tendo em vista o que julga ser de interesse público” (RIBEIRO *apud* DUARTE & JÚNIOR, 2011, p. 343). O profissional de jornalismo não deve atender a interesses e sim articular

²⁷O *lead* é o primeiro parágrafo de uma notícia de jornal que procura responder as perguntas *o que, quem, quando, onde, como e por que* a respeito de um fato. (DUARTE & JÚNIOR, 2011, p. 343)

opiniões ou informações a fim de mostrar uma realidade. Informações essas que devem atender, preferencialmente aos seguintes critérios:

- (a) seu conteúdo deve referir-se a fatos, bens, serviços, saberes e decisões que alteram ou explicam o mundo presente das pessoas;
- (b) a informação deve estar próxima da realidade do público a que se destina;
- (c) deve fazer referência a pessoas, lugares, datas e temáticas conhecidas;
- (d) deve valorizar duas consequências para a vida das pessoas;
- (e) indicar eventuais conflitos de interesse;
- (f) indicar novos conhecimentos, se for o caso;
- e (g) acentuar seu caráter utilitário, se houver. (CHAPARRO *apud* DUARTE & JÚNIOR, 2011, p. 343)

Portanto, é interessante que a fonte conheça o processo de produção da notícia para saber analisar como pode interferir nesse procedimento. Segundo os autores Duarte & Júnior (2011) é costumeira a frustração daqueles ao ver uma entrevista editada nos meios de comunicação e isso geralmente acontece porque desconhecem a maneira como a notícia é feita.

Atualmente é notória a necessidade das *Assessorias de Imprensa* no dia a dia de uma redação e a realização desse trabalho mútuo termina por atender necessidades de ambos os lados. “O *Media-Training* feito pelas *Assessorias de Imprensa* tende a suprir esse desconhecimento da mídia pelo assessorado e, quando bem feito, é bastante efetivo como preparação para evitar gafes ou expectativas irreais de parte do cliente sobre a mídia” (DUARTE & JÚNIOR, 2011, p. 348).

Os autores afirmam ainda que as fontes que oferecem informações personalizadas e que cultivam um bom relacionamento, de credibilidade e confiança com jornalistas, têm mais chances de alcançar os seus objetivos de divulgação. Ao atender aos jornalistas, ter disponibilidade, facilitar o acesso, ser atencioso, saber dialogar, dar o *off*²⁸, estar disponível para responder dúvidas, estudar o meio de comunicação com o qual entrará em contato, ser pontual em entrevistas, ser objetivo, respeitar o tempo e saber posicionar-se também auxilia no relacionamento entre fonte e jornalista .

Até então é possível notar que o relacionamento entre os “pilares de uma *Assessoria de Imprensa*” (MILHOMEM, 2011, p. 330) estão associados a dois elementos que vem se ratificando ao decorrer deste trabalho: a construção de relacionamento e a confiabilidade.

Nesta relação de “setores de comunicação” existe uma característica fundamental em comum: todos são jornalistas. E, muito embora o local de trabalho diferencie suas

²⁸ *Off* é a informação prestada ao jornalista com a condição de não ser mencionada a fonte. (DUARTE & JÚNIOR, 2011, p. 351)

culturas e vivências profissionais, compartilham do interesse de divulgação de informações, do agir ético e do compromisso com a verdade. Isso já assemelha, de certa forma, o trabalho dos profissionais de assessoria e de jornalismo, mas não iguala.

Enquanto a função do assessor é divulgar o seu cliente para a opinião pública, a do jornalista é selecionar o que considera relevante para aqueles. “A conquista de um espaço da mídia é o objetivo de todo qualquer assessor de imprensa. No entanto, a preocupação do jornalista que atua na mídia é divulgar informações de interesse social.” (CALDAS, 2011, p. 321). É possível notar que as ocupações podem agir de maneira complementar e se cada um souber bem conduzir sua função, o relacionamento pode tornar-se cada vez mais sólido e prolongado. Entretanto, há ressalvas quanto à vinculação dos profissionais de assessoria e dos jornalistas:

Existe um natural processo de sedução e de convencimento mútuo entre esses profissionais que buscam inevitavelmente a persuasão para divulgação da informação, no caso do assessor e do acesso à informação de interesse público, no caso do jornalista. A formação comum e a atuação distinta não podem, no entanto, provocar uma relação de dependência que distancie os dois da profissionalização e da ética necessárias às atividades que desempenham. O respeito aos limites e às expectativas no âmbito das funções permitem o desenvolvimento de um relacionamento pautado pela credibilidade nas intenções e nas ações de cada profissional. (CALDAS, 2011, p. 323).

Como pontua Bueno (2011), embora existam os cuidados naturais que as profissões devem ter para não favorecerem a interesses de maneira antiética, há momentos em que os esforços de trabalhos não são satisfatórios. No caso do jornalista, por vezes conta com a ineficácia de *Assessorias de Imprensa*, que impossibilitam uma melhor apuração com as fontes e prejudicam a qualidade das matérias. Já no caso do assessor, que divulga o que acha relevante do seu cliente, algumas vezes dispõe de versões desagradáveis por parte das empresas de jornalismo que nem sempre “compram” a ideia do assessor.

O autor afirma que o *clipping* é um instrumento importante de medição de relacionamento entre *Assessoria* e mídia. Claramente não se podem medir os esforços de assessoria apenas por isso, mas são estes “recortes ou gravações de unidades informativas” (BUENO, 2011, p. 417) que irão permitir, além de realizar o trabalho de auditoria de imagem – onde é possível sinalizar oportunidades de divulgação, diagnosticar personalidades e linhas editoriais –, que as empresas, organizações ou entidades visualizem o trabalho de relacionamento com a mídia.

Hoje em dia o relacionamento com a mídia tradicional, em TV, rádio, revistas, jornais e etc. não está sendo suficiente para os assessorados se comunicarem com todos os públicos. As plataformas digitais, sobretudo as redes sociais, estão proporcionando espaços para pautas, notícias, novos temas, divulgação de produtos e serviços, além de melhor dialogar com o público, já que pressupõe de uma comunicação bilateral e mais imediata. As organizações têm utilizado desse meio para evidenciar sua imagem e até mesmo se retratar, em casos de crise. “As mídias sociais se tornaram um ótimo espaço para disseminação instantânea de notícias e manchetes que atraem os consumidores de informação para os portais e, por vezes, até mesmo para edições impressas” (BUENO, 2011, p. 421). Grandes jornais como *O Globo* (Rio de Janeiro) e *O Estado de S. Paulo* (São Paulo), por exemplo, utilizam o *Facebook* com constante frequência para divulgação de suas reportagens.

Diante disto, é fundamental que as *Assessorias* não só monitorem as redes sociais para saber de novos temas em pauta, como também para tomarem conhecimento do que dizem a respeito de seu assessorado e até mesmo para aproximar-se da opinião pública. Bueno (2011) complementa:

É fundamental que as agências e assessorias monitorem as redes e as mídias sociais porque elas têm contribuído para a disseminação rápida de informações relevantes, exigindo, portanto, uma resposta rápida, especialmente em momentos de crise ou quando se referem a situações que dizem respeito a clientes ou consumidores, ou *stakeholders* em geral (investidores, sindicalistas, ambientalistas etc.). (BUENO, 2011, p. 422)

Segundo Kunsch (2016), em seu texto “A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica”, não se pode mais pensar nas organizações somente focadas em negócio, há que analisá-las pelo âmbito comunicacional, considerando a maneira como atua diretamente nos processos de construção do novo mundo: “de produção de conhecimentos e gestão da informação, de formação de rede eletronicamente potencial baseada na internet e de globalização com uma nova forma de organização econômica” (CASTELLS *apud* KUNSCH, 2016, p. 39).

2.6 Marketing nas organizações: na perspectiva da comunicação integrada

Visto a importância da *Comunicação Organizacional* integrada como objeto elementar para as organizações e, dentro da *Comunicação Institucional*, a influência das

Assessorias de Imprensa no processo de construção de relacionamento entre mídia e corporações ou corporações e opinião pública, aspirando um posicionamento de imagem; objetiva-se explicar, de forma breve – e antes de discorrer sobre como se relacionam as *Assessorias* com as plataformas digitais, como o *Facebook* –, a relação do *Marketing* como objeto diretamente complementar no processo de comunicação das organizações, junto a *Assessoria de Imprensa*.

Enquanto isso, a *Comunicação Institucional*, mais uma das competências comunicacionais, também assume uma importância cada vez maior no marketing. Ela tem importante função estratégica de dar suporte às empresas no compartilhamento com seus diferentes públicos, internos e externos, dos fundamentos corporativos que caracterizam sua identidade, ou seja: missão, visão e valores. (YANAZE & MARKUS, 2016, p. 298)

De acordo com Yanaze & Markus (2016), a *Comunicação Mercadológica* é definida como o processo de administrar fluxos de informações com os públicos-alvo que compõem os mercados da empresa. Suas principais ações de comunicação são: a propaganda, as promoções de venda, o *merchandising*²⁹, a organização e/ou participação em eventos promocionais e de negócios, as televendas, as vendas pessoais, a comunicação digital (que envolve os *websites*, *links* patrocinados, redes sociais, blogs, etc.), entre outros. Todas essas atividades são abarcadas pelo termo *Marketing*.

“A comunicação de *Marketing* apresenta a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamento com os consumidores” (YANAZE & MARKUS *apud* KOTLER & KELLER, 2016, p. 297). A finalidade de uma empresa, ao “fazer *Marketing*” é incentivar e fortificar o consumo dos produtos que disponibilizam ao mercado. Mas ela não consegue fazer isso sozinha. E é neste momento que, partindo do conceito de *Comunicação Organizacional Integrada* – que abrangem os setores *Institucional*, *Mercadológico*, *Interno* e *Administrativo* de uma organização – as práticas se convergem.

A *Comunicação Administrativa* oferecerá a otimização de recursos financeiros, humanos, materiais, além de informações e tecnologia (chamados por Yanaze e Markus de *inputs*³⁰) para que a *Comunicação Mercadológica* trabalhe produtos que convençam aos clientes do seu valor de compra. Essa última atividade chamada pelos autores de

²⁹Também chamado de exibição, o merchandising tem como objetivo a promoção de algum produto, expondo-o para os potenciais consumidores. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/merchandising/>>. Acesso em: 06/06/2017.

³⁰*Input*, em inglês, quer dizer “aquilo que se coloca para dentro”. (YANAZE & MARKUS, 2016, p.300).

*throughputs*³¹; incluirá os processos de produção, de compras, os sistemas administrativos, financeiros e contábeis, a logística, o clima empresarial, a cultura organizacional e as políticas de gestão, vendas, lucro e relacionamento com a comunidade. No fim, virão os *outputs*³² que constam os produtos e serviços, o preço, a distribuição e as vendas e a comunicação, onde se encaixa a *Comunicação Institucional* (*Assessoria de Imprensa*), que atuará promovendo, sem fins lucrativos, uma imagem positiva da empresa perante os públicos internos e externos.

[...] o desafio da comunicação é integrar áreas institucionais, administrativas e mercadológicas de forma adequada com os públicos internos e externos, pois todas as relações que são efetivadas por uma empresa e que se espera ser duradouras envolvem percepção de imagem positiva, persuasão/negociação e gestão das atividades de interesses recíprocos. (YANAZE & MARKUS *apud* MARKUS, 2016, p. 298)

Uma vez claro o ponto de interseção entre as comunicações *Institucional*, *Mercadológica* – neste momento, ignora-se a *Administrativa*, por não ser o foco do que pretende-se lidar – é possível identificar como o trabalho em conjunto, com fins mercadológicos, se torna, por vezes, indissociável e essencial para obter bons resultados. Neste caso, o *Marketing* produzirá produtos que atendam a demandas e instiguem a compra e a *Assessoria de Imprensa*, por sua vez, tratará do fortalecimento da imagem da marca perante a opinião pública, atuando, conjuntamente, em um processo de comunicação que incluirá os seguintes objetivos pontuados por Yanaze & Markus (2016): despertar consciência, chamar atenção, suscitar interesse, proporcionar conhecimento, garantir identificação e empatia do consumidor, criar desejo e/ou expectativa, conseguir preferência do cliente, garantir a satisfação da organização, estabelecer interação, obter fidelidade e gerar disseminação pelos interlocutores.

É importante ressaltar que dentre os objetivos das ações *Institucional* e *Mercadológicas* de uma organização estão, também, trabalhar de forma integrada com seu público interno. É através do *endomarketing*³³ – ações de *Marketing* – que as organizações motivam um potencial consumidor: o próprio pessoal da organização. Demonstam a sua importância nos processos organizacionais, suscitam sua

³¹*Troughputs*, quer dizer “o que se produz por intermédio de, por meio de”. (YANAZE & MARKUS, 2016, p. 300).

³²*Output*, quer dizer “o que sai, o resultado, o produto”. (YANAZE & MARKUS, 2016, p. 300).

³³O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (FILHO, PEREIRA & PASSOS *apud* BEKIN, 2013, p. 2).

participação na construção da marca, assim como na reputação da empresa, possibilitam uma troca entre o coletivo interno e constroem uma lealdade que virá a repercutir a favor da própria organização. “As empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos” (FILHO, PEREIRA & PASSOS *apud* BEKIN, 2013, p. 3).

É claro que melhorar o ambiente de trabalho e as tarefas para os funcionários é um importante objetivo por seu próprio mérito. Não obstante, é o impacto de marketing externo causado pelos funcionários que é foco definitivo do endomarketing. (FILHO, PEREIRA & PASSOS *apud* GRÖNROOS, 2013, p. 3)

De igual maneira a *Assessoria de Imprensa*, por meio dos seus produtos e serviços já citados nessa monografia, buscará trabalhar em ações internas de comunicação, a fim de realçar para os funcionários como o trabalho da organização é percebido externamente e, consequentemente, como pode ser melhorado ou mantido.

Observa-se que, atualmente, com a evolução da Web 3.0 – que será melhor explicada no próximo subcapítulo – esse processo de convergência é claramente percebido nas mídias digitais ao possibilitarem uma interação sem barreiras entre a organização e o público alvo (externo ou interno). São nessas plataformas que estão escancaradas as relações do novo mundo e que se evidenciam a nova demanda das *Assessorias de Imprensa*: saberem articular e posicionar a organização nas redes sociais atuando direta ou indiretamente com o *Marketing* como estratégia de comunicação de mercado.

2.7 Facebook no processo comunicacional das organizações

A adaptação das *Assessorias de Imprensa* às redes sociais faz parte de um dos desafios apresentados à comunicação contemporânea. Segundo a autora Janaina Ivo (2011), a cada dia mais, o assessor de imprensa faz uso deste canal de interatividade com o público, sem intermediários, como estratégia comunicacional.

As tecnologias da informação introduziram novas possibilidades no fazer jornalístico em assessoria de imprensa, com linguagem, formato, personalização e, principalmente, interatividade, para potencializar os resultados (IVO et.al., 2011, p. 10)

É através da chegada da chamada Web 2.0³⁴ que inicia a intervenção das redes sociais nas rotinas produtivas de jornalistas de redação e assessoria. O conceito criado pelo cientista britânico Timothy John Berners-Lee, criador da *World Wild Web* (WWW), mais conhecida como web, refere-se, a mudança para uma internet como plataforma correlacionada a um entendimento de regras. Dentre elas, destacada pelo cientista como a mais importante, a de desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando assim, a inteligência coletiva³⁵.

Esse aprimoramento da web permitiu a criação de novas formas de interação entre pessoas, os usuários deixaram de ser apenas consumidores de informações disponíveis na rede e passaram a ser produtores de conteúdo. Foi neste momento em que despontaram os *blogs*, redes sociais e sites colaborativos, com a característica da comunicação instantânea no compartilhamento de mensagens, fotos, vídeos e áudios. “A teia digital se expandiu de forma consistente e gerou um novo espaço informativo e comunicacional, transformando conexões estabelecidas” (RECUERO, 2012, p.6).

Na obra “Cultura da Conexão”, Henry Jenkins, Sam Ford e Joshua Green tratam esse momento em que os usuários se tornam agentes na produção de informação como “movimento participativo”, pois é nele que, segundo os autores, os indivíduos começam a moldar, compartilhar, reconfigurar e remixar conteúdos de mídia de maneiras que não poderiam ser imaginadas anteriormente (JENKINS *et al*, 2014, p. 1).

Nesse contexto, as redes sociais³⁶ surgem com o propósito de interligar socialmente indivíduos sem uma estrutura fixa e limitada para isso. O principal ator das redes sociais é o próprio indivíduo, que constrói laços com outras pessoas e atua compartilhando e postando informações para a manutenção desses relacionamentos, estabelecendo seus focos e prioridades. As redes sociais só existem se permitirem que

³⁴O conceito sucede a Web 1.0, fase em que a preocupação estava na construção da rede e armazenamento de dados com a finalidade de torna-la acessível e comercializável; e precede o conceito de Web 3.0 – chamada também de Web Semântica ou Web Inteligente –, que refere-se ao momento em que as informações passam a ser processadas e interpretadas pelas máquinas, tornando o mapeamento de hábitos e preferências dos usuários. É importante afirmar que as três fases coexistem, as determinações apresentam apenas o marco do aprimoramento das tecnologias pré-existentes. (SABINO, 2007, p.3)

³⁵Conceito idealizado por Pierre Lévy, no livro “A inteligência coletiva. Por uma antropologia do ciberespaço”, como: “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. (BARBOSA *apud* LÉVY, 2017, p. 26)

³⁶Nesse momento é interessante distinguir as designações “rede social” e “mídia social”. Mídia social é o meio que determinada rede social utiliza para se comunicar (CIRIBELI & PAIVA, 2011, p.59). É dizer, um grupo de amigos presentes em um site de relacionamento, como o *Facebook*, é uma rede social que integra uma mídia social.

os indivíduos expressem seus pensamentos e consigam interagir com outros. E, dentro do âmbito organizacional, é nesse momento em que a comunicação bilateral torna-se prioritária.

A grande diferença entre sites de redes sociais e outras formas de comunicação mediada pelo computador é o modo como permitem a visibilidade e a articulação das redes sociais, a manutenção dos laços sociais estabelecidos no espaço off-line (RECUERO, 2009, p.102)

O *Facebook* é definido por Recuero (2009) como a rede social que possui em sua estrutura um sistema capaz de expor e publicar as redes sociais dos autores. Desenvolvido pelos americanos Mark Zuckerberg, Chris Hughes e Dustin Moskovitz, como um website desenhado para estudantes de Harvard, em 2003 nasce a concepção do que viria a ser o *Facebook*. Inicialmente idealizado para ser uma página de relacionamentos na universidade e após uma série de tentativas de sabotá-la (primeiramente por problema de violação dos termos da universidade e em seguida por denúncia de plágio), a plataforma foi lançada ao mundo em fevereiro de 2004 e hoje conta com quase 2 bilhões de usuários³⁷. “O *Facebook* transformou-se num extraordinário caso de sucesso através do domínio massivo de milhões de interações sociais, diárias” (CORREIA & MOREIRA, 2014, p. 172).

Recuero (2009) destaca quatro valores presentes no sistema de conexões dessa rede social (não excludente das outras redes, mas que não são focos desta monografia), são elas: a visibilidade – quanto mais conexões e nós existentes, maior será a visibilidade do indivíduo na rede, contribuindo para que aumentem suas chances de receber, em maior número, diferentes tipos de informação –, a reputação, que diz respeito à impressão dos outros sobre um indivíduo; a popularidade, relacionada à audiência; e, por último, a autoridade, que valoriza o posicionamento em que o indivíduo obtém na rede social.

O Facebook pode ser definido como um website, que interliga páginas de perfil dos seus utilizadores. Tipicamente, é nestas páginas que os utilizadores publicam as mais diversas informações sobre eles próprios, e são também os utilizadores que ligam os seus perfis aos perfis de outros utilizadores. No essencial, a experiência do Facebook permite que os utilizadores se envolvam em três tipos de atividades: publicar informação pessoal relevante numa página individual com o seu perfil, ligar-se a outros utilizadores e criar listas de amigos, e interagir com outros utilizadores. (CORREIA & MOREIRA apud BUFFARDI et al, 2014, p. 168)

³⁷Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/facebook-chega-a-194-bilhao-de-usuarios-em-todo-o-mundo-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em 27/06/2017.

As características fundamentais que promovem a comunicação no *Facebook* incluem um sistema de “mensagens” que permite diálogos privados, bem como um “mural” que permite uma comunicação de caráter mais público (CORREIA & MOREIRA *apud* GRIMMELMANN, 2014, p. 173). Além disso, segundo os autores, a página inicial da rede social exibe toda a informação que está especificamente relacionada com o utilizador, atualizada em tempo real, e um *feed* de notícias, onde as contribuições mais recentes das conexões do usuário são mostradas por ordem cronológica. Os utilizadores podem ainda publicar fotos, identificar e colocar *tags*³⁸ em outros usuários da rede presentes na imagem.

Dentre as formas de interação social presentes no *Facebook* estão a de “cutucar” um amigo – uma forma de cumprimenta-lo –, enviar mensagens simples – os chamados *inbox* –, ou indicar aprovação a um comentário ou imagem através do botão “curtir” – que atualmente também sugere as opções “amei”, “haha” (onomatopeia de gargalhada), “uau” (onomatopeia de surpresa), “triste” e “Grr” (onomatopeia de raiva)³⁹. “É também possível comprar ou vender itens no *marketplace* e encontrar entretenimento na página de jogos” (CORREIA & MOREIRA *apud* GRIMMELMANN, 2014, p. 173). Outras das principais funcionalidades do *Facebook* descritas por Correia e Moreira (2014) são: pedidos de amizade, criação de redes e grupos e a *timeline* – que ao invés do mural, trouxe uma cronologia para os acontecimentos na página inicial do usuário.

A estrutura do *Facebook* e das redes sociais como um todo propicia a disseminação de informações de maneira rápida e, muitas vezes, incontrolável. Uma informação uma vez divulgada nesse ambiente pode tornar-se de conhecimento global em questão de instantes. No contexto organizacional, essa intensidade de difusão de informações deve ser tomada com bastante cuidado, com um olhar cauteloso sobre o que os usuários falam a seu respeito, denominado por “monitoramento”, que será melhor explicado no próximo capítulo.

De maneira geral as redes sociais são constituídas por atores sociais repletos de sentimentos, emoções, vontade e desejos. Isso pode ser observado ao analisar suas publicações. A necessidade de fazer um *post* ou de se expressar nas redes muitas vezes está ligada ao desejo de reconhecimento do outro, como aponta Recuero (2009):

Os atores são conscientes das impressões que desejam criar e dos valores e impressões que podem ser construídos nas redes sociais

³⁸*Tag* é um termo em inglês que significa “etiquetar”. (SABINO, 2007, p. 2)

³⁹Disponível em: <<https://www.facebook.com/>>. Acesso em: 27/06/2017.

mediadas pelos computadores. Por conta disso, é possível que as informações que escolhem divulgar e publicar sejam diretamente influenciadas pela percepção de valor que poderão gerar (RECUERO, 2009, p. 118).

A autora afirma que a propagação de informações gera dois tipos de *capital social*, são eles: *capital social relacional* e *capital social cognitivo*. O primeiro deles está atrelado ao apelo relacional das informações colocadas na rede, que reflete a necessidade dos usuários de se expressar e comunicar uns com os outros nesse espaço. “Neste caso, o valor do jogo está no fato de que ele aproxima os interagentes, ampliando redes pessoais e estabelecendo níveis maiores de confiança entre os atores” (RECUERO, 2009, p. 119).

Já o *capital social cognitivo*, refere-se ao apelo informacional, onde os atores sociais buscam compartilhar informações que sejam de interesse público – ou que considerem ser. Diferentemente das informações relativas ao *capital social relacional*, que costumam ser caracterizadas pela partilha entre usuários da própria rede do ator social, Recuero (2009) observa que, no *capital social cognitivo*, as informações habitam ser compartilhadas entre diferentes grupos nas redes sociais.

As informações com apelo ao capital social cognitivo parecem ter uma forma de difusão diferenciada das informações que apelam ao capital social relacional. Enquanto as primeiras parecem difundir-se principalmente entre diversos grupos nas redes sociais, as segundas parecem difundir-se mais dentro das mesmas redes. Ou seja, esse tipo de informação parece ter a tendência a espalhar-se mais atingindo poucos nós em cada rede, mas com uma abrangência maior (RECUERO, 2009, p. 121).

Dentro do conceito de *capital social cognitivo* também estão os princípios de uma crise. Ao perceber uma atitude errada de uma empresa, muitas vezes, os usuários sentem a necessidade de informar aos demais. Por sua vez, estes também sentem a necessidade de espalhar a informação que, rapidamente, se difunde em vários pontos da rede. Com o monitoramento da rede conjuntamente com treinamentos de *Media Training* e gestão de risco, as empresas tomam consciência desse tipo de ameaça e não são tomadas de surpresa em momento de crise.

A compreensão do *capital social* presente nas publicações e interações entre usuários das redes sociais proporciona um melhor entendimento sobre o porquê das expressões nesse ambiente, a maneira como os relacionamentos são construídos ali e o motivo das informações se propagarem com tanta intensidade. Isso porque as redes sociais, em especial o *Facebook*, proporcionam um novo espaço de fazer jornalístico,

que devem ser entendidos pelas *Assessorias de Imprensa*, para que possam melhor utilizar a favor de seus assessorados.

Eis que surge uma nova forma de comunicação, a comunicação digital, utilizada pelas *Assessorias de Imprensa* enquanto em redes sociais. “Ela ocorre estrategicamente e integrada ao composto comunicacional e deve ser pensada como o elo entre as áreas institucional, mercadológica e interna” (IVO *apud* SAAD, 2011, p. 10).

A comunicação digital per si pode ser definida como o uso das tecnologias digitais da informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas dela decorrente, para facilitar e dinamizar as construções de qualquer processo de comunicação integrada das organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são as mais adequadas para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos. (IVO *apud* SAAD, 2011, p. 10).

Segundo Terra (2011), a utilização das redes sociais, como o *Facebook*, pelas organizações, com o suporte das *Assessorias de Imprensa*, deve acompanhar um planejamento comunicacional em que se inclua também a capacitação para entender como funciona esse meio e aprender as características dele. “A chave para usar as mídias sociais está em ter o que dizer e planejar como fazê-lo. A ferramenta em si é secundária, pois o contexto muda o tempo todo” (TERRA, 2011, p. 50).

Qualquer forma narrativa para o meio digital deve obrigatoriamente incorporar as características-chave da comunicação dos meios digitais, a saber: a hipertextualidade, a capacidade de conectar vários textos digitais entre si; a multimedialidade, a capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som; e a interatividade – a possibilidade do usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital. (IVO *apud* SAAD, 2011, p. 12).

O *Facebook*, ou melhor, as redes sociais como um todo, se tornam suporte para fazer jornalismo, correlacionando os suportes tradicionais (rádio, TV e impresso) com o digital, sem excluir a existência um do outro. “Pela facilidade com que as ferramentas sociais promovem o acesso do indivíduo no ciberespaço, independentemente de quem seja ele, surge, em consequência, uma proliferação de informações disponíveis pelo universo online. Umas boas, outras nem tanto” (IVO, 2011, p. 14).

Esta nova modalidade interativa que as redes sociais proporcionam exigem novas rotinas produtivas e mudanças na estratégia da comunicação, “visando acompanhar o ritmo próprio imposto pelo ambiente virtual para que sua rede social na

internet evidencie determinado assunto, sem abrir espaço para concorrência” (IVO, 2011, p. 14).

Hoje, as *Assessorias de Imprensa* contam com um meio direto de falar com seu público de interesse. Atualmente os assessores não precisam necessariamente conquistar os jornalistas para conseguir conversar com seu público, agora ele pode fazer isso diretamente, interagindo, por exemplo, em tempo real, no perfil do *Facebook*. Um exemplo claro disso foi quando ocorreu a crise de imagem da dupla sertaneja Bruno & Marrone. O cantor Bruno apareceu bêbado no palco de um show que realizava com Marrone no mês de maio deste ano (2017) em Patos de Minas – MG. O acontecimento repercutiu e o cantor utilizou a página de *Facebook* para rapidamente se desculpas aos seus fãs⁴⁰. Não precisou contar com as mídias tradicionais para se chegar ao público e toda forma como sua equipe de comunicação lidou com o fato trouxe um retorno satisfatório para o cantor.

Isso não quer dizer, contudo, que rotinas produtivas tradicionais, até então estabelecidas devem ser abandonadas. Pelo contrário. O conteúdo a ser gerado tem como desafio ser ainda mais atraente podendo assim fidelizar não só, mas também o jornalista nas redações. “Saber usar as redes sociais na internet bem como suas características de interatividade, hipertextualidade, personalização, multimidialidade e memória é essencial ao desenvolver sua estratégia de comunicação”. (IVO *apud* PALACIOS, 2011, p. 15).

⁴⁰Consultar figuras 1, 2, 3 e 4 da lista de anexos.

3. CRISE DE IMAGEM: O CASO DO CATRACA LIVRE

Considerando-se o papel da *Assessoria de Imprensa* frente aos trabalhos de construção e fortalecimento de imagem das organizações, a maneira como as redes sociais atualmente muito são utilizadas nesse processo e as crises que, por ventura, podem ocorrer em um meio corporativo; neste capítulo será aprofundado, primeiramente, no significado de crise e nas principais crises que sucedem nas organizações, especialmente a crise de imagem.

Uma vez entendido que as crises são inevitáveis e que podem surgir a qualquer momento, independentemente do posicionamento da organização, se discorrerá, também, sobre a importância da realização de um trabalho de gestão de crises, iniciando pela prevenção e, diante do inevitável, no seu gerenciamento. Especialmente na rede social *Facebook*, que, como já citado anteriormente, hoje é muito utilizada para auxílio neste trabalho de fortalecimento de imagem, sobretudo diante de uma crise, em uma forma de contato direto entre empresa e público em um *timing*⁴¹ independente do intermédio da mídia convencional.

Assim, o processo conduzido pelas *Assessorias de Imprensa* será dissertado fazendo-se uma análise em paralelo com o caso ocorrido em 2016 no *Facebook* da empresa de jornalismo Catraca Livre, onde se estabeleceu uma grande crise de imagem.

3.1 Tipologia das crises

CRISE, s. f. (Pat) Alteração sobrevinda no curso de uma doença; (fig.) conjuntura perigosa; momento decisivo; ataque de nervos; situação política do governo, cuja conservação enfrenta obstáculos difíceis. (BUENO, 2000, p. 207)

Ao buscar o significado de “crise” em dicionários ou pesquisas rápidas na internet, observa-se que, de maneira geral, esta palavra está relacionada a fatos negativos. Entretanto, dentre as definições de Bueno (2000), ressalta-se que crise se refere também ao “momento decisivo”, que não sugere necessariamente um sentido ruim para o substantivo.

⁴¹Neste caso, a palavra *timing* significa: “Sensibilidade para o momento propício de realizar ou de ocorrer algo, ou senso de oportunidade quanto à duração de um processo, uma ação etc.”. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/timing/>>. Acesso em: 29/05/2017.

Segundo o autor João José Forni, em seu texto “Uma tentativa de definir crise”, no âmbito organizacional, as crises costumam ser indesejadas, ameaçadoras e provocam medo e insegurança porque sugerem um rompimento com a normalidade. Contudo, Forni (2015) afirma que é neste momento conturbado que ocorrem mudanças que podem contribuir tanto negativa quanto positivamente para o dia a dia de uma organização. Tudo dependerá da magnitude da crise e de como ela será administrada.

Em chinês, a palavra crise é expressa por dois caracteres: o primeiro é a “ameaça”, e o outro, “oportunidade”. Portanto, crises já trazem na raiz do vernáculo um clima ambíguo de tensão. (ROSA, 2001, p. 43)

Antes de discorrer sobre como melhor conduzir um caso de crise e sem tentar romantizar o seu conceito, é importante salientar que existe uma gama de crises que uma organização pública ou privada pode enfrentar em sua gestão. E, apesar da impossibilidade de classificá-las generalizando os problemas que devem ser identificados de forma personalizada, Forni (2015), baseado em três critérios – levantamento das principais crises corporativas de maior impacto divulgadas pela mídia entre os anos 2010 e 2014, crises sugeridas por grandes autores que falam sobre o tema e crises corporativas vivenciadas e analisadas pelo próprio autor –, buscou mapear as mais recorrentes no meio corporativo. São elas:

- 1) **Desrespeito a todo e qualquer direito do consumidor** (exemplos: mau atendimento, contaminação acidental ou culposa de produtos, falhas na entrega de mercadorias, defeitos nos produtos, etc.);
- 2) **Falta de ética empresarial** (exemplos: utilização de trabalho infantil ou escravo, importação irregular, sonegação de impostos, corrupção, lavagem de dinheiro, fraudes, roubos, uso de “laranjas”, desvios de dinheiro público, etc.);
- 3) **Acidentes prejudiciais ao meio ambiente** (exemplos: desmatamento, contaminação ou degradação do meio ambiente, ocupação irregular do solo; vazamento de produtos tóxicos ou agressivos à natureza, etc.);
- 4) **Casos que envolvam problemas com relações trabalhistas ou de pessoal** (exemplos: acidentes de trabalho com mortes ou feridos graves, greves, passeatas, invasões, surto de doença que atinja aos empregados, etc.);

- 5) **Catástrofes naturais** (exemplos: granizo, enchentes, deslizamentos de encostas, incêndios, secas, terremotos, tornados, tsunamis, irrupção de vulcão, erosão do solo, rompimento de barragens, ressacas, raios, etc.);
- 6) **Problemas de segurança pública** (exemplos: violência nas ruas ou estabelecimentos públicos, violência no trânsito, acidentes com transportes públicos, greve da polícia ou outras áreas da segurança, etc.);
- 7) **Crises no poder público** (exemplos: acusações contra juízes, morosidade, impunidade, envolvimento de autoridades em denúncias de corrupção, uso da máquina pública para interesses privados, salários acima do teto constitucional, etc.);
- 8) **Danos patrimoniais causados por desastres naturais ou intencionais** (exemplos: incêndios, atos de terrorismo ou atentados a instalações, desabamentos, explosões, invasões ou depredação pela população, ativistas ou marginais, etc.);
- 9) **Descontrole financeiro** (exemplos: prejuízo em balanços, colapsos nas ações, perda rápida de valor de mercado, perda de crédito, endividamento ou inadimplência elevada, demissão em massa, etc.);
- 10) **Contencioso jurídico, que prejudiquem a empresa judicialmente** (exemplos: processos legais contra a empresa, possibilidade de concordata, falência, possibilidade de fechamento da empresa ou parte dela, etc.);
- 11) **Problemas tecnológicos que fogem ao controle da organização** (exemplos: invasão ao *site* ou dos sistemas da organização, queda do sistema, pane geral, vazamento de dados sigilosos, grampos irregulares, etc.);
- 12) **Falha nos serviços públicos** (exemplos: apagão elétrico ou desabastecimento de água, falha na coleta de lixo, falta de controle de trânsito ou da segurança, caos na saúde pública, etc.);
- 13) **Pendências regulatórias** (exemplos: multas ou passivos com o erário público);
- 14) **Ambiente político e seus conflitos internos e externos** (exemplos: disputas eleitorais, disputas por cargos, uso da máquina pública em proveito próprio ou de terceiros, etc.);

15) **Crises de gestão** (exemplos: perda de executivos-chave para o mercado, sequestros, disputa de herdeiros, crises de administração, sucessão, pagamento de suborno para obter favores do poder público, etc.);

16) **Crise de imagem.**

Como observa Forni (2015), as crises podem ser conceituadas como “graves” ou “leves”. As graves costumam chamar mais a atenção da opinião pública e dos jornalistas fazendo com que exijam um posicionamento da organização. Duram mais tempo, dispendem maior custo e dedicação. Já as crises leves, por exemplo, de reestruturações organizacionais, programas de demissão voluntária ou lançamentos de produtos que não deram certo, costumam ser administráveis e geram prejuízos menores, assim, muitas vezes, não sendo sequer divulgadas à opinião pública.

Entretanto, como foco deste trabalho, dentre as crises apresentadas pelo autor, destaca-se a crise de imagem. Definida por Forni (2015) como “sério dano à imagem ou reputação da companhia ou governo; problemas de identidade corporativa: uso indevido da marca da empresa; ocupação de instalações por grupos ativistas” é a única crise intangível e capaz de ser provocada tanto por falta de estratégia, como por quaisquer das demais crises, caso sejam mal administradas.

“É importante ressaltar que as imagens são construídas por fatos, juízos de valor, percepções de mundo e conhecimento, são o reflexo de como a sociedade absorve os valores e conceitos que a organização procura transmitir” (ROSA, 2011, p. 82). Caso a corporação esteja em crise, sua percepção pela opinião pública estará suscetível a mudanças e, nesse momento, o trabalho de *Comunicação* será fundamental para conduzir a melhor forma de manter a reputação menos impactada possível. Podendo assim ser o sucesso (mesmo que se resuma em apenas passar pela crise) ou o fim da organização, como será visto mais adiante.

3.2 Crise de imagem

Em um ambiente corporativo, rotineiramente, ocorrem uma infinidade de problemas nos diversos setores que o compõe. Seja entre patrões, empregados, clientes, acionistas, problemas técnicos, atrelados a fenômenos naturais, etc. Forni (2015) destaca que as adversidades fazem parte do cotidiano das organizações. No momento em que essas complicações tomam uma proporção que afeta o negócio propriamente dito, sua

segurança, sua reputação ou até mesmo a vida de qualquer ser relacionado a esse mercado, ele passa a ser considerada uma crise.

Crise é um pouco diferente. Tudo parece normal. De repente, surge um problema de tal magnitude para interromper a anormalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia. Provoca comoção, desestabilização, prejuízos. Chama a atenção de todos, inclusive da mídia. (FORNI, 2015, p. 3)

E quando se fala em reputação, é importante lembrar que as empresas costumam trabalhar conjuntamente com uma *Assessoria de Imprensa* ou um setor de *Comunicação* para construção de uma imagem positiva e com credibilidade perante a opinião pública, pois a “imagem significa a construção de um conceito, por parte dos públicos, a respeito de uma corporação, processo no qual vão influenciar as percepções, os valores, sensações e julgamentos desse público” (BRANDÃO, 2011, p. 170).

Em um mundo globalizado, onde o capitalismo é o sistema de governo predominante e a concorrência de mercados é cada vez maior, as corporações prezam por uma imagem fortalecida perante a sociedade. Portanto, dentre as crises que uma organização pode enfrentar, a que possivelmente determinará a sua existência, ou ao menos a continuidade do seu fluxo de trabalho, será a crise de imagem.

Boa reputação é ativo construído ao longo dos anos. E as crises sempre representam uma ameaça constante a esse precioso e frágil capital (FORNI, 2015, p. 54).

Segundo Rosa (2001), nessa realidade híbrida em que se vive nos dias de hoje, onde é imensurável a dimensão do alcance da informação, as crises são inevitáveis, embora, muitas vezes, previsíveis quando existe um trabalho de auditoria de imagem, *Media Training* ou de gestão de crise envolvidos. E, devido à facilidade de difundir informações por diferentes veículos de comunicação, em especial, a internet, torna-se incontrolável o compartilhamento dessas crises, sobretudo, a de imagem.

A credibilidade e o bom posicionamento da organização, quando já trabalhados com a mídia ou pela própria empresa – mesmo que através de uma *Assessoria* – com seu público alvo por meio de *sites*, *blogs*, e redes sociais pessoais, podem contar de forma positiva na ocorrência das crises de imagem, “muito embora esse tipo de crise possua um caráter simbólico que instiga a sensação de pertencimento e proximidade da opinião pública ao fato” (ROSA, 2001, p. 27) e, portanto, não garanta sua intangibilidade de um conflito.

Hoje, com o jornalismo *online* e o potencial de *blogs* e redes sociais, celulares e câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação. A empresa não

consegue mais controlar as informações, e a mídia chega atrasada. Qualquer pessoa pode ser produtor de conteúdo. Se uma organização não for rápida, a versão que passa a circular, nos primeiros momentos da crise, é a desses pseudojornalistas. Pela proximidade do fato, a opinião pública acaba dando credibilidade à notícia. A mídia, na maior parte das vezes, endossa essas versões. (FORNI, 2015, p. 20)

Rosa (2001) afirma que vive-se a era de visibilidade midiática, onde as organizações e personalidades querem o máximo de exposição. Só que, da mesma maneira em que se tornam mais visíveis, também terminam por ficarem mais vulneráveis às crises, pois o interesse da opinião pública e da mídia por matérias positivas sobre algo ou alguém pode existir ou não no cotidiano – sobretudo, a questão “positiva”, ainda está sujeita a diferentes avaliações de cada indivíduo –, mas “quando o assunto é negativo sempre tendem a chamar mais atenção” (FORNI, 2015, p. 50). E se esse assunto negativo envolve uma crise, segundo Rosa (2001), quanto mais grave for, mais despertará os olhares não só do público, como da mídia, colocando assim à prova a imagem do negócio, bem como a sua credibilidade.

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre em primeiro nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e receberá, interpretará e dará significado às mensagens a seu modo e dentro de determinado contexto. (KUNSCH, 2016, p. 48)

O sucesso não é um antídoto das crises. Ao contrário, funciona muitas vezes como um passaporte para elas. Por maior que seja a seriedade, ética e honestidade que você ou sua organização tenham” (ROSA, 2001, p. 20)

É possível que uma crise seja desencadeada por um desastre natural, e isso foge ao controle de quaisquer, embora, caso envolva o nome de alguma organização ou personalidade, exija um posicionamento. “Mas a maioria das crises de imagem geralmente são provocadas por seres humanos, e, quando é assim, parte-se do pressuposto de que poderiam ter sido evitadas” (MITROFF apud ROSA, 2001, p. 21). Diante disso, o autor Rosa (2001) enfatiza que o trabalho contínuo de assessoria no *Media Training* e apresentação da gestão de crise para prevenção é tão importante. Para o autor, essa é a única maneira de não existirem surpresas e nem más condutas em situações de crise.

Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais frequentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam

crises em função de ações ou de inações impróprias. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem. [...] Em última instância, todas as falhas humanas podem ser evitadas ao contrário dos desastres naturais. Por isso, provocam uma reação muito mais. (MITROFF apud ROSA, 2001, p. 22)

“As crises de imagem são capazes de causar sérios danos de forma rápida e devastadora aos bens mais valiosos que qualquer organização, entidade ou personalidade podem cativar com a opinião pública: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação” (ROSA, 2001, p. 21). Geralmente ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados ligados a problemas de comunicação interna e falta de transparência. “Mas até mesmo um *post* em rede social pode desencadear uma crise para uma organização. Portanto as empresas devem, sempre, estar preparadas para lidar com o imprevisível” (FORNI, 2015, p. 19).

Inevitáveis não significam imprevisíveis. As pesquisas sobre gerenciamento de crises e a prática têm mostrado que a inevitabilidade da crise é, até certo ponto, um mito. Mas as crises, admite-se, seriam um momento em que a eficiência das estruturas de relações públicas da organização seriam testadas sob circunstâncias extremas. Isso sim. Mais cedo ou mais tarde, não importa o tamanho da corporação, ela teria que passar por esse rubicão. Vários institutos de pesquisa em gerenciamento de crise, ao mapear os principais eventos, constataram uma concentração da maioria das crises graves em três grandes grupos: danos à reputação, marca ou produtos; percepção de má gestão ou de comportamento inadequado dos executivos; e problemas causados por grupos de interesse ou ativistas. (FORNI, 2015, p. 20)

“O maior erro das organizações é não se preparar para uma crise avaliando, planejando e treinando os *stakeholders*⁴² para essas situações” (FORNI, 2015, p. 32) e isso não inicia no momento em que se percebe uma crise, este é um trabalho contínuo que deve ser priorizado. Não se deve esquecer que “a comunicação empresarial sempre foi instrumento de manutenção e resguardo do capital, desde que Ivy Lee transformou a imagem de Rockefeller em um velhinho simpático e quase bonachão” (BRANDÃO,

⁴²*Stakeholder* é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui. *Stakeholder* também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma empresa. Como exemplo de *stakeholders* imaginamos que estes estão relacionados ao projeto, e por isso, seriam o gerente, o patrocinador, a equipe e o cliente do projeto em questão, mas na prática, existem diversas outras partes interessadas, dentre as quais podemos citar: concorrentes, fornecedores e investidores, por exemplo. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em: 08/06/2017.

2011, p.177). A maneira com que se lida com a crise de imagem será determinante para a sobrevivência de uma organização, seja ela qual for, afinal:

[...] a comunicação não é o que você diz, mas o que os outros entendem. Ou, de outra forma: a sua imagem não é a que você vê, mas a que os outros vêem. Ou ainda: os seus valores não são só os que você cultiva, mas o que os outros associam a você. (ROSA, 2001, p. 90)

3.3 Gestão e gerenciamento de crise

A gestão e o gerenciamento de crise são processos utilizados por gestores de comunicação, como os assessores de imprensa, para agir antes e durante uma crise, respectivamente. Considerando que a crise é um momento instável para a organização, que pode colocar em risco sua sobrevivência financeira e reputação, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias para enfrentar essas situações. Para isso, as organizações e os gestores devem perceber a vulnerabilidade inerente a todas as instituições, de modo que fiquem atentos aos sinais de crise e preparados para superá-las com maior facilidade e mais rapidamente. “Gerenciar uma crise compreende as seguintes etapas: prevenção, preparação, desenvolvimento do fato negativo seguido da resposta à crise e da recuperação ou pós-crise” (FORNI, 2015, p. 59).

Segundo Teixeira (2011), a gestão de crises implica em um estudo e planejamento prévio de riscos para realização de ações preventivas e de contenção que preparem uma empresa em geral para quando uma crise for desencadeada. Para Forni (2015), prevenir faz parte essencial do processo de gestão de crises já que o recurso inclui a realização de uma auditoria de crises para as organizações, onde se especulam quais suas possíveis crises em potencial objetivando assumir o controle da situação para minimizar o potencial de dano causado por uma crise ao negócio e à reputação da organização.

É no processo de gestão de crises em que se estabelecem os planos de crise, treinamentos e simulações de crise, com a finalidade de nunca ser pego totalmente de surpresa em um momento como este. “Na fase de prevenção, já se começa a administrar uma crise que ainda não chegou.” (FORNI, 2015, p. 60)

Fazer prevenção é mapear os principais fatos negativos, as ameaças à organização, por mais surpreendentes que pareçam. Bernstein (2011) define essa fase como o exame das atividades operacionais da empresa sob cenários-base de ameaça, com vistas a detectar e consertar as fraquezas operacionais e de comunicação.

Para isso, existem exercícios capazes e acender a luz amarela na sala de controle da empresa.

Quais as cinco ou dez piores coisas que podem acontecer com a organização? Quais as cinco piores crises que o governo irá enfrentar este ano? O gestor desprevenido e desligado não quer nem imaginar esse tipo de exercício. Outros, mais otimistas, não acreditam. Há um exagero. Imaginam: um fato extremamente negativo como esse jamais vai acontecer aqui. Todos estão errados. Uma resposta insegura a uma das perguntas pode ser o sinal de uma vulnerabilidade extremamente perigosa para a organização. (FORNI, 2015, p. 62)

A eficácia da gestão de crises está relacionada a uma pré-estabelecida cultura de comunicação no ambiente organizacional, que envolva a todos os setores que a compõe, além da manutenção de uma boa imagem e reputação precedentes à crise, como já discorrido em subcapítulos anteriores desta monografia. Para Rosa (2001), não existem respostas exatas ao se prever os momentos de crise, uma vez que partem de suposições. Os preceitos básicos, as premissas de uma organização diante de uma crise devem ser previamente definidos, mas com a liberdade de variação de acordo com cada situação, ou cada crise.

O plano de administração de crises deve ser encarado como um repertório de ações que podem e devem ser adotadas de acordo com a necessidade de cada situação [...] A administração de crises não é uma fórmula de ação, é uma forma de se pensar. (ROSA, 2001, p. 116).

Forni (2015) pontua que o investimento na prevenção é, portanto, imprescindível, muito embora ainda exista relutância por parte de alguns gestores de organizações – que se creem inatingíveis pelas crises – em aceitar isso. O autor enfatiza que ninguém está invicto a uma crise e assumir o controle de uma situação como essa pode minimizar seu potencial de dano ao negócio e à sua reputação. “As crises mal gerenciadas costumam chamar mais a atenção da mídia, diferentemente do que ocorre com crises que foram prevenidas, as quais pouco se escutam a respeito” (FORNI *apud* AUGUSTINE, 2015, p. 62).

“Informação, análise, um bom sistema de segurança e de estratégia da informação são os requisitos para se montar um sistema de prevenção” (FORNI, 2015, p. 65). Para o autor, somente quando as organizações estiverem munidas de informações sobre si, especialmente daquelas que possam se transformar em crises (medindo riscos e vulnerabilidades), é que poderão desenvolver mecanismos para proteger-se e até mesmo evitar uma crise. Esses mecanismos incluem principalmente: a escolha de um porta-voz – quem falará em nome da empresa em um caso de crise –, cursos de *Media Training*, o

estabelecimento da comunicação de risco, com a finalidade de nutrir a opinião pública de informações sobre algo com potencial risco. “Prevenção não é um gasto inútil. Pelo contrário, representa investimento. O planejamento prévio pode ser a diferença entre o lucro e o prejuízo de uma organização, na hora de crise” (FORNI, 2015, p. 70). Gerenciar uma crise está intrínseco ao controle da comunicação, não só a midiática, mas também de toda organização e da opinião pública.

Estimular os empregados e os demais *stakeholders* (clientes, acionistas, fornecedores, sindicatos, aposentados, políticos, etc.) da empresa a dar *feedback*⁴³ sobre problemas potenciais de uma crise resulta num capital informacional muito bom para construir o plano de gerenciamento de crises. [...] Os especialistas em gerenciamento de crises asseguram que o pessoal mais preparado para detectar situações de crise, principalmente na área de produção, é o pessoal da base da organização. Empregados, gerência média e equipes de trabalho, em contato direto com os clientes, devem ser fornecedores do insumo para elaborar o plano de prevenção. [...] Os executivos conhecem os grandes riscos da organização, os óbvios [...] Mas existem riscos externos sobre os quais a empresa tem pouco ou nenhum controle. Um cliente ou empregado de um banco pode alertar a cúpula da empresa sobre risco de vazamento ou quebra de sigilo em áreas onde os diretores jamais imaginaram. Os SACs são excelente fonte de prevenção de crises. (FORNI, 2015, p. 76)

No processo de gestão de crise, deve-se realizar um estudo de mercado para se ter noção dos públicos, da concorrência, dos colaboradores, dos *stakeholders* e dos possíveis riscos. “As vulnerabilidades do mundo corporativo recebem o nome de *issue* e sua administração é conhecida por *issue management*” (TEIXEIRA *apud* NEVES, 2011, p. 124).

Teixeira (2011) aponta que um comitê de gestão deve ser formado pelos principais responsáveis dos setores vitais da empresa. Isso varia de acordo com cada organização, mas, em grande parte dos casos, é comum que o presidente da empresa integre a equipe. Além dele, devem fazer parte aqueles que possuem funções na área de comunicação, finanças, marketing, logística, tecnologia e outras áreas consideradas fundamentais para aquela organização.

Em resumo, Teixeira (2011) discorre os passos a serem seguidos para a consolidação de um plano de gestão, são eles: identificar os possíveis riscos e vulnerabilidades que podem afetar a estabilidade da organização; identificar os públicos

⁴³*Feedback* na comunicação significa uma resposta que se dá ou se envia, um retorno, um parecer em comunicar algo a partir de uma comunicação original ou provocado por essa. Um *feedback* é uma mensagem que responde algo, é uma reação a uma mensagem recebida. Disponível em: <<https://www.significadosbr.com.br/feedback>>. Acesso em: 11/06/2017.

estratégicos e de interesse que possam auxiliar durante uma crise; identificar com quem se deve falar durante a crise (mídia, público-alvo etc); elaborar uma comunicação efetiva e integrada com todos os setores da empresa; ter um porta-voz preparado para lidar com a mídia; treinar os funcionários para estarem preparados para enfrentar um período crítico; ter um comitê de crise; falar com a mídia constantemente; caso haja vítimas, dar assistência médica e psicológica; e ter em mãos documentos indispensáveis para prosseguir durante a crise.

A gestão da crise é, portanto, o ato de administrar uma crise antes que seja desencadeada a situação crítica. Se diferencia do gerenciamento de crise por questões temporais, já que esse último ocorre durante a crise e não em sua prévia. É no gerenciamento de crise em que se colocam em prática os procedimentos de contingência e se cumprem as etapas do plano de gestão, vinculados à comunicação da organização. É nesse processo também em que surgem novas escolhas e atitudes do ambiente organizacional adaptadas ao momento, uma vez que qualquer erro continuará sendo um risco à sua imagem e reputação. “A administração de crises consiste em um método para prover organizações ou pessoas dos meios e das ações necessárias para detectar e conduzir crises de imagem” (ROSA, 2001, p. 99).

Segundo Rosa (2001), para gerenciar uma crise, deve-se considerar que, independente do meio em que ela se repercute, necessita de ações imediatas no momento em que venha a público. O autor afirma que, apesar de ser uma inevitável tentação de quem se encontra em uma posição desfavorável perante a opinião pública, um dos maiores erros que uma organização pode cometer no ápice de uma crise é não se posicionar. Isso a torna um alvo mais vulnerável, pois embora se esconda, continua sendo vista. E “para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo” (ROSA, 2001, p. 99).

Esconder-se, evadir-se, distanciar-se, não respondendo, não buscando corrigir equívocos, não querendo apresentar sua posição, isso sim pode ser fatal. Por mais que essa tarefa seja ingrata, dolorosa, desgastante. (ROSA, 2001, p. 94)

Diante disso há de se considerar a importância do canal de comunicação com a opinião pública no processo de gerenciamento de crise. O posicionamento através das mídias tradicionais como TV, rádio e jornal por meio da contínua manutenção de relacionamento com jornalistas está implícito no plano de gestão discorrido, o qual Teixeira (2011) caracteriza como “plano de gestão *off-line*”. Entretanto, segundo a autora, atualmente, deve-se priorizar também, um plano de gestão *online*.

Segundo Forni (2015), a chegada da internet afetou as práticas de gestão de crises. Agravou os efeitos das crises e também mudou a forma e o *timing* dos gestores. Se antigamente a *golden hour*⁴⁴ da comunicação empresarial disponibilizava de um dia, até uma semana para resposta da empresa ao público, atualmente, com a internet a demanda virou imediata. As crises ocorrem em tempo real e as respostas devem ser quase que instantâneas. “A internet está acelerando o caminho e o escopo das crises mais rápido do que nunca” (FORNI, 2015, p. 221).

A Internet não é apenas um canal rápido de informação. Ela democratizou a opinião, dando poder ao consumidor e ao contribuinte. Essa mídia social e cidadã é um componente agravante da crise. Até porque as crises, dependendo da dimensão e da natureza, já nascem com alta visibilidade (FORNI, 2015, p. 220)

Atualmente as diferentes plataformas disponíveis na internet são muito utilizadas para romper barreiras entre organizações e públicos e, em um momento de crise, isso pode ser bastante útil. “A corporação pode colocar informações oficiais em seu *site* e até mesmo publicar vídeos ou *posts* em suas mídias sociais dando maiores informações ao público de interesse” (FORNI, 2015, p. 223). Como pontua Forni (2015), o importante é saber escolher os canais de comunicação os quais a organização utilizará para se pronunciar.

Forni (2015) afirma que os *sites* continuam sendo a primeira fonte confiável a qual um *stakeholder* pode encontrar informações sobre a organização. As mídias sociais também se tornam cada vez mais utilizadas, devido a sua agilidade. Segundo o autor, as pessoas muito têm utilizado as redes sociais como fonte de informação, pois preferem fontes interativas a páginas estáticas. No mundo online o fluxo de informações deve ser aberto, disponível e instantâneo e isso gera uma grande demanda das corporações, sobretudo em momentos de crise. Redes sociais como o *Facebook*, por exemplo, possuem formas distintas de comunicação, não somente em questões de padrões de escrita, como também de interatividade. Teixeira (2011) então discorre sobre um plano de gestão de crises com quatro etapas para ações *online*, assim descritas pela autora:

A primeira etapa ela denominou de *issue management*. Nessa etapa a organização precisa: conhecer a cultura da companhia no espaço virtual; ter noção do tamanho da sua empresa e a dimensão do conteúdo que está sendo produzido nas redes;

⁴⁴Convencionou-se que a primeira hora após a ocorrência de uma crise grave é chamada de “golden hour” (Hora de Ouro). Disponível em: <<http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/595-questoes-essenciais-para-os-primeiros-15-minutos-de-uma-crise>>. Acesso em: 11/06/2017.

apontar as vulnerabilidades; estar nas redes, o que não significa ter um perfil em cada rede social, mas que é importante monitorá-las constantemente; identificar públicos estratégicos; e mapear possíveis influenciadores e líderes de opinião.

O planejamento e a prevenção formam a segunda etapa elaborada pela autora. Nessa etapa, a empresa deve: criar ações virtuais; ter um comitê de crises que conheça a dinâmica das redes sociais; desenvolver um manual de crise on-line; e usar uma linguagem adequada para se comunicar nas redes sociais, evitando o tom de comunicado e os textos longos.

A terceira etapa é a fase do gerenciamento, que acontece durante a crise. Nesse momento, a organização precisa: estar atenta à mídia; identificar o tipo de crise por que está passando; manter uma comunicação com o público e com a mídia; ser transparente e honesta em suas ações; e colocar em prática o que foi planejado nas etapas anteriores.

A última etapa é o pós-crise. Após passar por uma crise, a instituição deve: monitorar as redes sócias; manter a comunicação com público; avaliar os efeitos da crise; e estabelecer estratégias para reconstituição da imagem e reputação da marca.

As quatro etapas ressaltam que a comunicação *on-line* deve ter ações diferentes das ações *off-line*, contudo, em algumas situações, as decisões feitas no mundo externo influenciam no mundo virtual e nas redes sociais. De maneira geral, em momentos como esse, a atitude é ser objetivo e mostrar-se correto e aberto a declarações e explicações.

O monitoramento das marcas na internet e, principalmente, nas redes sociais depende de ferramentas específicas. Essas ferramentas auxiliam as organizações a identificarem quando estão sendo citadas e, muitas vezes, o conteúdo dessas informações. Informam também dados que apontam o número de pessoas que frequentam a página e a postagem mais acessada, elaboram gráficos para ajudar a visualização dos dados e outras ações. Assim como em um clipping, essas ferramentas auxiliam a realizar uma auditoria de imagem *online*. Esse processo deve ser constante, estando ou não em um período crítico, e também deve ser realizado após uma crise. Além dessas ferramentas, muitas empresas já destinam setores com profissionais especializados para monitorar as redes sociais e o que acontece na internet.

Rosa (2001) pontua também que é importante lembrar que após uma crise, sempre há o risco de uma reincidência, caso apareçam novos fatores que a justifiquem e, quando é assim, retornam ainda mais fortes, pois a credibilidade de quem enfrenta esse momento já está abalada. Para o autor, nunca se deve adotar uma postura de superação,

o ideal é enfrentar a batalha de cada dia buscando os melhores resultados possíveis: não se deixando abater quando o resultado não corresponder às expectativas e nem se vangloriando quando um fator positivo se apresenta. Em todos os meios de comunicação possíveis, hoje, especialmente, nas redes sociais.

Em seu texto, Forni (2015) ressalta que gerenciamento de crises é um tema ainda pouco estudado no Brasil. Segundo o autor, ainda não existe essa cultura no país e muitos dos estudos utilizados são pesquisas advindas principalmente dos Estados Unidos e da Europa. No entanto, as organizações se defrontam com crises com frequência, pois esse é um traço da contemporaneidade.

3.4 O caso do Catraca Livre

Idealizado pelo escritor e jornalista Gilberto Dimenstein – ex colunista e conselheiro editorial do jornal *Folha de S. Paulo* e atual comentarista da rádio *CBN* –, o *Catraca Livre*, criado no ano de 2008⁴⁵, é um projeto independente de jornalismo comunitário *online* produzido em parceria com alunos de jornalismo para oferecer dicas culturais gratuitas ou a preços populares a todos da cidade de São Paulo⁴⁶.

Não era uma empresa, só uma coisa que a gente fazia, eu e meus dois filhos, Marcos e Gabriel. Não tinha contabilidade, não tinha nada, o investimento inicial foi algum dinheiro e muitas horas de trabalho. Mas a gente puxou uma cordinha e viu uma comunidade de aprendizagem com mil ativos ao redor.⁴⁷ (DIMENSTEIN, 2015)

Caracterizada como um portal de serviços acessíveis ao grande público⁴⁸, atualmente a página conta também com informações em diferentes áreas como saúde, mobilidade, educação, esportes, empreendedorismo, entretenimento e consumo⁴⁹. Utilizando as técnicas de SEO – requisitos para aqueles que concorrem a uma vaga como funcionário do *site*⁵⁰ – a página do *Catraca Livre* hoje, além do público alvo para

⁴⁵Disponível em: <<http://projetodraft.com/catraca-livre-a-cidadania-pop-de-gilberto-dimenstein/>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁴⁶Disponível em: <<https://www.brasil247.com/pt/247/midiatech/124389/Dimenstein-deixa-Conselho-Editorial-da-Folha.htm>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁴⁷Disponível em: <<http://projetodraft.com/catraca-livre-a-cidadania-pop-de-gilberto-dimenstein/>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁴⁸Disponível em: <<http://projetodraft.com/catraca-livre-a-cidadania-pop-de-gilberto-dimenstein/>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁴⁹Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/quemsomos/>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁵⁰Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/geral/o-catraca/indicacao/vaga-para-quem-saiba-escrever-sobre-tecnologia-e-cultura-geek/>>. Acesso em: 20/06/2017.

o qual foi originado conta com o alcance de um público nacional de milhões de seguidores. Segundo Dimenstein, em entrevista para a página *Draft*, unindo comunicação, educação e ativismo comunitário⁵¹.

O Catraca se define em três palavras: comunicar para empoderar. E a partir daí surge mais uma definição — cidadania pop.[...] O sentido é fornecer informações a partir das quais a pessoa vai poder utilizar para aumentar o seu alcance o seu poder.⁵² (DIMENSTEIN, 2015)

No mesmo ano de sua criação como página *online*, o *Catraca Livre* entrou também na rede social *Facebook*⁵³ e desde então alimenta a *fanpage*⁵⁴ fazendo *links* com matérias publicadas em seu *site*. O foco da página está nos *trends*⁵⁵, portanto, as postagens – de fácil compreensão – sempre se adequam aos assuntos mais comentados no momento, organizadas por seus jornalistas em um formato social, com listas ou manchetes direcionadas ao leitor.

Na madrugada do dia 29 de novembro de 2016, o único avião operante da companhia aérea boliviana LaMia caiu⁵⁶ provocando a morte de 71 pessoas, das 77 que estavam a bordo. A aeronave, que partia da cidade de Santa Cruz de la Sierra (Bolívia) com destino à cidade de Medellín (Colômbia), tinha a finalidade de levar a equipe de futebol *Chapecoense* para a final da Copa Sul-Americana e levava em seu interior, além da equipe e da tripulação, jogadores, técnicos, jornalistas, dirigentes e convidados do *Chapecoense*⁵⁷.

Uma das hipóteses que trabalhamos é que [o avião] não contava com combustível e que, por isso, tenha apagado subitamente os motores. Motores são a fonte elétrica. Você pode ter uma turbina adicional, mas se não tinha combustível, vai ter uma pane elétrica.⁵⁸

⁵¹Consultar figura 5 da lista de anexos.

⁵²Disponível em: <<http://projetodraft.com/catraca-livre-a-cidadania-pop-de-gilberto-dimenstein/>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁵³*Facebook* do *Catraca Livre*. Disponível em: <https://www.facebook.com/CatracaLivre/>. Acesso em: 20/06/2017.

⁵⁴*Fanpage* ou Página de fãs é uma página específica dentro do *Facebook* direcionada para empresas, marcas ou produtos, associações, sindicatos, autônomos, ou seja, qualquer organização com ou sem fins lucrativos que desejem interagir com os seus clientes no *Facebook*. Disponível em: <<https://aldabra.com.br/artigo/o-que-e-uma-fanpage>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁵⁵A palavra *trends* significa tendência. Disponível em: <http://www.linguee.com.br/ingles-portugues/traducao/trend.html>. Acesso em: 20/06/2017.

⁵⁶Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/11/aviao-com-equipe-da-chapecoense-sofre-acidente-na-colombia.html>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁵⁷Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/11/lista-de-81-passageiros-inclui-3-que-que-nao-embarcaram-e-estao-vivos.html>>. Acesso em 20/06/2017.

⁵⁸Depoimento de Fredy Bonilla, secretário de Segurança Aérea Aeronáutica Civil da Colômbia. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2016-12/pane-seca-causou-queda-do-aviao-da-chapecoense-afirma-autoridade>>. Acesso em: 20/06/2017.

A tragédia gerou comoção mundial e foi capa dos principais jornais de países da América do Sul e da Europa⁵⁹. Ganhou intensa cobertura das mais diversas páginas *online* de grandes e pequenos veículos de comunicação, dentre elas, a página de *Facebook* do site de jornalismo *Catraca Livre*.

Enquanto as mídias tradicionais buscavam informar a população sobre o desastre que mobilizou o mundo, o *Catraca Livre* decidiu por abordar o tema em sua rede social da maneira como sempre conduziu suas postagens: focando nos *trends* – que naquele momento tinham como principal tendência de assunto o acidente com o avião da Chapecoense, tamanha sua repercussão – de maneira leve e com humor. A empresa de jornalismo selecionou matérias que envolviam o tema viagem e acidente e fez link publicando quatro *posts* em sua página de *Facebook* com legendas relacionadas ao acidente, foram elas: “10 fotos de pessoas em seu último dia de vida”, “10 mitos e verdades sobre viajar de avião”, “Medo de voar? Saiba lidar com isso” e “Passageiros que filmam pânico em avião”⁶⁰. Além disso, utilizaram a *hashtag* #acidentenaColombia evidenciando que a publicação estava relacionada a tragédia com o voo do time brasileiro.

A falta de senso e oportunidade do *Catraca Livre* foi imediatamente rejeitada pelos seguidores, que, revoltados, rapidamente encheram as publicações com comentários críticos⁶¹, enfatizando que aquele não era o momento para tal tipo de conteúdo. Em meio a essa situação, o *Catraca Livre* publicou um texto em que comentava a reclamação dos leitores defendendo-se com o argumento de que a equipe editorial considerava “relevante jornalisticamente mostrar outros aspectos da tragédia”. E, como consequência, muitos deixaram de seguir a *fanpage*⁶². Em questão de horas a página perdeu mais de um milhão de seguidores, gerando assim uma grande crise de imagem para o *Catraca Livre*.

[...] as pessoas iniciaram um movimento pedindo para que os leitores deixassem de seguir a página do *Catraca Livre* no *Facebook*. No início da manhã, a *fanpage* tinha mais de 8,3 milhões de seguidores. Na tarde dessa terça, esse número já havia caído para 7,9 milhões. Segundo algumas ferramentas de monitoramento online, o perfil do *Catraca Livre* na rede social vem perdendo cerca de 10 mil fãs por hora.⁶³

⁵⁹Consultar figuras 6, 7 e 8 da lista de anexos.

⁶⁰Consultar figura 9 da lista de anexos.

⁶¹Consultar figuras 10 e 11 da lista de anexos.

⁶²Consultar figura 12 da lista de anexos.

⁶³Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/11/29/catraca-livre-e-netshoes-erros-na-tragedia.html>>. Acesso em: 20/06/2017.

Em uma tentativa de demonstrar reconhecimento pelo erro de tentar humorizar a tragédia, a página tentou novamente se desculpar com seus seguidores pelas postagens impróprias⁶⁴, publicando imagens com frases como “Quem nunca errou, que atire a primeira pedra”, causando ainda mais repulsa da opinião pública.

Embora a tragédia da *Chapecoense* fosse pauta principal das mídias, o *Catraca Livre* também ganhou espaço para as matérias negativas tamanha a repercussão da sua falha. Páginas *online* de jornais como *O Dia online*, sites como *Meio & Mensagem*, *AD News*, *Blasting News* publicaram matérias noticiando o caso⁶⁵. Além dos comentários nas redes pessoais de usuários do *Facebook*.

Ainda no mesmo dia, já sinalizando a perda do *timing* da rede social, a página publicou um novo pedido de desculpas em nome do precursor do *Catraca Livre*, Gilberto Dimenstein, alegando ser culpa dele o teor do que foi publicado nas postagens e destacando suas qualidades como jornalista e profissional da área⁶⁶. O *post* continha a seguinte mensagem:

A responsabilidade pelo erro em relação às postagens sobre o Chapecoense tem um nome e sobrenome: Gilberto Dimenstein, criador do Catraca Livre.
Ninguém participou da decisão, exceto eu. Ganhei muitos prêmios como escritor e jornalista – e aprendi que pior do que errar é não reconhecer o erro. Aliás, toda a redação foi contra e, numa conversa franca, expuseram suas discordâncias.
Aprendi que errar é uma fonte de aprendizado enorme.
Portanto, peço desculpas se as reportagens feriram as pessoas. E se tiverem que culpar alguém, apontem apenas para mim.
Espero assim, ser melhor do que fui.⁶⁷

Novamente o *post* o conteúdo gerou repúdio dos seguidores⁶⁸, assim Dimenstein fez outra postagem pública em seu perfil pessoal do *Facebook*⁶⁹ – o qual disponibilizou na página do *Catraca Livre* –, demonstrando sua indignação com o público por não aceitar sua desculpa com a seguinte mensagem:

Insanidade digital. Interessante como as redes sociais são um poderoso instrumento de ódio. Subi um post inadequado no Catraca Livre sobre o acidente do Chapecoense. Percebi o erro e fiz o que se devia fazer: pedi desculpas, considerando as críticas

⁶⁴Consultar figura 13 da lista de anexos.

⁶⁵Consultar figuras 14 e 15 da lista de anexos.

⁶⁶Consultar figura 16 da lista de anexos.

⁶⁷Consultar figura 16 da lista de anexos.

⁶⁸Consultar figura 17 da lista de anexos.

⁶⁹Consultar figura 18 da lista de anexos.

corretas – e, claro, tirei o post. Aí se juntaram os linchadores digitais, em meio às críticas corretas, usando o episódio apenas destilando o ódio. Até aí compreendo e já estou acostumado com a regra do jogo. A insanidade está no fato que os linchadores, para atacar, republicavam o post que já tinha desaparecido na página – e, segundo eles, seriam a explicação da indignação. Se estavam tão indignados, porque publicavam de novo o que não deveria ter sido publicado.⁷⁰

A repercussão do caso gerou a perda de credibilidade do *Catraca Livre* para grande parte dos seguidores da *fanpage* que, além de deixarem de seguir a página, aproveitaram o momento para mostrar seu descontentamento com postagens antigas da página. Sobretudo, muitos utilizaram os comentários para alegar que a demora do pedido de desculpas demonstrou apenas um protocolo e não o consentimento da responsabilidade da sua atitude equivocada⁷¹. Foi criada também uma nova página no *Facebook*, atualmente já fora do ar, intitulada de “Todo dia um novo pedido de desculpas do Catraca Livre”⁷² com a intenção de debochar da ação e evidenciando não só a perda de credibilidade e do *timing*, mas também que uma ação de gerenciamento de crise de imagem deve ser bem pensada, para que não se reverta negativamente para a empresa.

O *site* se manteve ausente por dias e em seguida retornou as suas atividades normais, com postagens focadas nos *trends* e com responsabilidade social. Assim, pouco a pouco recuperando seus seguidores – do episódio até então, mais de 700 mil seguidores já voltaram a seguir a página⁷³.

3.5 Análise do caso do Catraca Livre na perspectiva da Assessoria de Imprensa

Embora conduzido por uma equipe de jornalistas, o caso do *Catraca Livre* evidencia que o fato de exercer a profissão em redações não significa ter o preparo para atuação em momentos de crise. Isso porque os jornalistas instruídos como assessores de imprensa são os responsáveis por capacitar fontes para essas situações nos trabalhos de *Media Training* e gestão de crise, como já visto anteriormente nesta monografia.

⁷⁰Consultar figura 18 da lista de anexos.

⁷¹Consultar figura 18 da lista de anexos.

⁷²Consultar figura 19 da lista de anexos.

⁷³Consultar figuras 20 e 21 da lista de anexos.

Segundo Forni (2015) geralmente as crises ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados ligados a problemas de comunicação interna e falta de transparência. Mas até mesmo um *post* em rede social pode desencadear uma crise para uma organização. Portanto as empresas devem, sempre, estar preparadas para lidar com o imprevisível.

A crise provocada pela publicação dos *posts* na página de *Facebook* do *Catraca Livre* é classificada por Forni (2015) como crise de imagem, pois provocou um sério dano a sua credibilidade e reputação, uma vez que se tornou alvo de inúmeras críticas negativas difundidas na rede social e até mesmo em reportagens de mídias *online*. E a questão é que tudo isso poderia ter sido previsto.

As crises de imagem são capazes de causar sérios danos de forma rápida e devastadora aos bens mais valiosos que qualquer organização, entidade ou personalidade podem cativar com a opinião pública: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação (ROSA, 2001, p. 21)

Em seu texto *Media Training: Capacitando Fontes e Porta-Vozes*, Duarte e Faria (2011), analisam o poder do trabalho de assessoria ao realizar o *Media Training* na preparação da fonte e dos porta-vozes, essencialmente no gerenciamento de crise. Os autores discorrem sobre a necessidade de ser preciso, firme e ter domínio do assunto ao qual se quer tratar no momento de apresentar informações à mídia. Sobretudo, ressaltam a importância da definição prévia de objetivos e análise do veículo escolhido para a retratação.

Embora o *Catraca Livre* atue diretamente em uma rede social e a crise tenha se instalado nesse meio, não houve, primeiramente, uma prevenção ao fazer a publicação das postagens a respeito da tragédia. Uma vez percebido o erro, tampouco houve preparo do porta-voz, o criador da página Gilberto Dimenstein, claramente notado na falta de firmeza nos contínuos pedidos de desculpas.

No texto *O alvo preferido das crises*, Rosa (2001) compara a imagem da figura pública à síndrome de Aquiles, personagem da mitologia grega que acreditava ser invencível, mas que tinha em seu calcanhar um ponto fraco. Por mais que o assessorado tenha construído ao longo dos anos uma imagem forte e sólida, sempre haverá uma vulnerabilidade que poderá destruir tudo. Para combater essa vulnerabilidade, é necessário prever quais as crises que podem atingir o calcanhar (ROSA, 2001, p. 36). Ao garantir essa prevenção, segundo Rosa (2001), o próximo passo é cercar essas

fraquezas de proteção e buscar, constantemente, novas formas de prevenção para futuros erros, novos pontos fracos e estudar os meios que o cercam.

Dimenstein manteve uma carreira de 28 anos⁷⁴ como colunista do jornal *Folha de S. Paulo*, alcançando prestígio e reconhecimento. Independente de um trabalho de *Assessoria de Imprensa*, o jornalista possuía uma imagem fortalecida perante a opinião pública. Uma vez que assumiu a culpa das postagens sobre a tragédia da *Chapecoense*, considera-se que, ao permitir que fossem publicadas, não contou com tamanha repercussão negativa e tampouco previu a situação para então evitá-la. Mas ainda assim utilizou do seu crédito para com o jornalismo no momento de pedir desculpas, posicionando-se no reconhecimento do seu nome – o que de nada não adiantou, pois as críticas permaneceram e influência, naquele momento, foi percebida pelos seguidores da página de *Facebook* do *Catraca Livre* como arrogância. O posicionamento de Dimenstein o deixou tão vulnerável quanto qualquer outro ser humano, talvez até mais, uma vez que, por ser jornalista, deveria ter claro seu dever para com a palavra e não feito as publicações, demonstrando, sobretudo total falta de *compassion*⁷⁵ pela situação trágica.

De acordo com Teixeira (2011), a primeira atitude que deveria ter sido tomada em um caso como o do *Catraca Livre* era medir a dimensão do conteúdo que seria produzido na rede e identificar sua vulnerabilidade. Dimenstein ignorou esse fato e por isso desencadeou na crise de imagem. Ele também não planejou nem preveniu a situação ao criar um comitê de crises que soubesse responder a essa situação nas redes sociais – segunda atitude considerada a ser posta em prática pela autora –, visto que teve de contar com a reação dos seguidores a cada pedido de desculpas.

Em seguida, já em fase de crise, o jornalista deveria manter uma comunicação com o público e com a mídia e ser transparente e honesto em suas ações. Dimenstein agiu dessa forma na *fanpage* do *Catraca Livre*, mas, como não houve um planejamento prévio a situação, de fato, ao chegar a esse ponto o estrago já havia tomado uma grande proporção. Ainda assim, a tentativa não foi em vão, afinal, a página perdeu um milhão de seguidores, mas conseguiu manter ainda sete milhões.

⁷⁴Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/noticias/brasil/62737/apos+28+anos+gilberto+dimenstein+anuncia+saida+da+folha+de+spaulo>>. Acesso em: 20/06/2017.

⁷⁵*Compassion* representa o desejo de estar no lugar daquela pessoa ou organização para sentir a mesma dor que ela está enfrentando. O termo é a base da comunicação de crise. (ROSA, 2001, 153).

Por último, a autora propõe que se mantenha a comunicação com público e se estabeleça estratégias para reconstituição da imagem e reputação da marca. Essas atitudes foram notórias no momento em que a página optou por se calar por alguns dias e, em seguida, manter sua linha editorial sem envolver-se, até então, em temas polêmicos.

A atitude do *Catraca Livre* contrariou ao que se espera do jornalismo: seleção de conteúdo, profundidade em abordar os temas, bom senso e sensibilidade. A busca da audiência a qualquer custo através da mistura entre informação, entretenimento e curiosidade quase custou caro à reputação da empresa jornalística. Mas houve tempo da página se recuperar ao utilizar seu espaço como porta voz, pedir desculpas com mais seriedade e reduzir as postagens.

Como pontua Forni (2015), o *timing* das redes sociais é imediato, a situação se propaga em questões de segundos e, como diz o ditado popular “prevenir é melhor que remediar” e o inevitável nem sempre é imprevisível.

4. CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se entender o funcionamento da *Assessoria de Imprensa* para gestão e gerenciamento de uma crise de imagem em redes sociais, em especial, no *Facebook*. Em primeiro lugar, observou-se que a atividade como ferramenta de comunicação entre organização e opinião pública, através de meios de comunicação como um todo, vai além dos termos que prioritariamente a definiriam: objeto de divulgação, expressão e apresentação de ideologias. Quando se fala em *Assessoria de Imprensa* está intrínseca a ideia do pensar de maneira estratégica, de estruturar discursos e tornar ideias reais, cobiçadas.

Com os avanços tecnológicos e acelerado desenvolvimento dos meios de comunicação, o consumo de informação pela sociedade cresce gradativamente. A chegada das redes sociais, como o *Facebook*, permitem que acontecimentos sejam reproduzidos mundialmente em questão de segundos. O excesso de exposição torna qualquer organização ainda mais vulnerável a passar por um momento de crise, sobretudo, de imagem. É indispensável o preparo estrutural para enfrentar uma situação como essa da melhor maneira possível. Portanto, faz-se essencial a atividade de *Assessoria de Imprensa*.

De acordo com os autores consultados para a realização deste trabalho, todas as organizações deveriam ter planejamentos de crises – gerais e especificamente para redes sociais – os quais detalhassem possíveis etapas a serem seguidas, além de decisões a serem tomadas, as quais envolvem: o treinamento de funcionários para saber reagir a um momento como esse; a eleição de um porta-voz capaz de dialogar com a mídia representando a corporação; a consciência da temporalidade da crise para posicionar-se não somente em questão de postura, mas também no *timing* exigido por cada meio de comunicação ao qual pretende-se comunicar, com intuito de que qualquer erro não agrave a crise.

Observou-se então que a isenção de posicionamento ou o a falta treinamento – *Media Training* ou gestão de risco – pode ser prejudicial à organização. Portanto, tornou-se claro o papel do assessor de imprensa na gestão e no gerenciamento de uma crise, em especial nas redes sociais. Neste trabalho, o caso ocorrido na página de *Facebook* da empresa de jornalismo *Catraca Livre*, que evidenciou a falta de preparo que poderia ter evitado o acontecimento.

O *Catraca Livre* assumiu uma sucessão de erros ao publicar postagens no *Facebook* ironizando sobre a grave tragédia ocorrida com a equipe de futebol *Chapecoense*. Assim como fez em seguida, com seu pedido de desculpas aos seguidores. A empresa desconsiderou as ações a serem tomadas em momentos de crise, não se preveniu e tampouco soube administrar corretamente o episódio. Consequentemente teve seu nome sendo pauta de matérias *online*, perdeu diversos seguidores da página, além de ser severamente criticada. Ainda assim, a forte imagem construída ao decorrer de quase dez anos de trajetória não permitiu que a organização sucumbisse. Apesar dos graves erros de pré e decorrer da crise, aparentemente o *Catraca Livre* soube administrar o pós-crise, o que poderia não ter ocorrido.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para o entendimento da importância da *Assessoria de Imprensa* no trabalho de construção e manutenção de imagem de uma organização para a gestão e o gerenciamento de uma crise. Mais que isso, pretende-se provocar a reflexão sobre a necessidade de capacitação e aprimoramento em redes sociais – como conhecimento da técnica de SEO, técnicas para gerenciar conteúdos, entre outros – para suprir as novas demandas da contemporaneidade, uma vez que se fazem responsáveis pelas mudanças das práticas informativas.

5 REFERÊNCIAS

5.1 Bibliográficas

AMARAL, Luiz. “Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 2. p. 22-38.

BALDISSERA, Rudimar. “Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade”. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)*, São Paulo, v. 6, n.10/11, p. 115-120, 2009.

BARBOSA, Guilherme Alves. #FôçaChape: o uso jornalístico do Twitter no acidente aéreo da Chapecoense. Rio de Janeiro, 2017. Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini. Dissertação (Graduação em Jornalismo) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

BRANDÃO, Elizabeth. “Imagem Corporativa, Reputação ou Ilusão?”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 10. p. 169-179.

BUENO, Silveira. *Silveira Bueno: minidicionário da língua portuguesa*. Ed. rev. e atual. São Paulo: FTD, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. “Avaliando o Relacionamento com a Mídia e nas Redes Sociais: Assessoria de Imprensa e Auditoria de Imagem”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 23. p. 417-433.

CALDAS, Graça. “Relacionamento Assessor de Imprensa/Jornalista: Somos todos Jornalistas!”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 17. p. 321-328.

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Victor Hugo Pereira. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. Revista FUMEC, Mediação, n.12, vol.13, jan/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/mediacao/article/view/509>>. Acesso em: 27/06/2017.

CHAPARRO, Manuel Carlos. “Cem Anos de Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 1. p. 3-21.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro & MOREIRA, Maria Faia Rafael. *Novas formas de comunicação: história do Facebook – Uma história necessariamente breve*. Revista Alceu (PUC – Rio), 2014. Rio de Janeiro – RJ. p. 1-20. Disponível em: <<http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/alceu%2028%20-%20168-187.pdf>>. Acesso em: 27/06/2017

DUARTE, Jorge. “Assessoria de Imprensa no Brasil”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 4. p. 51-75.

DUARTE, Jorge & FARIA, Armando Medeiros de. “*Media Training: Capacitando Fontes e Porta-Vozes*”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 20. p. 356-369.

DUARTE, Jorge. “Produtos e Serviços de uma Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 14. p. 254-273.

DUARTE, Jorge & JÚNIOR, Wilson Corrêa da Fonseca. “Relacionamento Fonte/Jornalista”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 19. p. 341-355.

DUARTE, Jorge. “Release: História, Técnica, Usos e Abusos”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 16. p.303-320.

FENAJ (Federação Nacional dos Jornalistas). *Manual de Assessoria de imprensa*. 4ª edição, 2007. Disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 22/04/2017.

FILHO, Edson Pinto Ferreira; PEREIRA, Fernanda Abrantes e PASSOS, Gabriela dos Santos. *A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional*. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2013. Resende – RJ. p. 1-13. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 13/06/2017.

FORNI, João José. “Uma tentativa de definir crise”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 1. p. 3-13.

FORNI, João José. “Tipos de crises”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 3. p. 36-40.

FORNI, João José. “Tudo começa na prevenção”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 6. p. 59-64.

FORNI, João José. “Os caminhos da prevenção”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 7. p. 65-82.

FORNI, João José. “Gestão de risco”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 8. p. 83-100.

FORNI, João José. “Um plano simples e flexível”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 9. p. 101-116.

FORNI, João José. “Os desafios da internet”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 20. p. 220-228.

FORNI, João José. “O papel das redes sociais na crise”. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 22. p. 240-249.

IVO, Janaína. *Assessoria de Imprensa nas mídias Sociais: origem e configurações*. Anais do 4º Simpósio de Ciberjornalismo, 2012. Campo Grande – MS. p. 1-18.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. “A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. Cap. 2. p. 37-58.

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. “Implantando uma Assessoria de Imprensa”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 12. p. 191-211.

MILHOMEM, Luciano. “Relacionamento Assessor e Assessorado: entre Tapas e Beijos”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. (Org) 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 18. p. 329-340.

RECUERO, Raquel. “Redes Sociais na internet”. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009. Disponível em: <<http://www.ichca.ufal.br/graduacao/bibliotecomonias/v1/wp-content/uploads/redessociaisnainternetrecuero.pdf>>. Acesso em: 27/06/2017.

RECUERO, Raquel. “A Rede é a mensagem”: efeitos da difusão de informações nos sites de rede social”. Online, 2012. Disponível em: <<http://www.raquelrecuero.com/arquivos/redemensagem.pdf>>. Acesso em: 27/06/2017.

ROSA, Mário. “O que é uma crise de imagem”. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 1ª edição. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 1. p. 17-28.

ROSA, Mário. “O alvo preferido das crises”. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 1ª edição. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 2. p. 31-44.

ROSA, Mário. “O que é administração de crises?”. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 1ª edição. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 6. p. 93-112.

ROSA, Mário. “Pensando certo em meio a crise”. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 1ª edição. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 9. p. 147-164.

ROSA, Mário. “Pensando errado em meio a crise”. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 1ª edição. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 10. p. 167-174.

ROSA, Mário. “Existe uma crise brasileira?”. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. 1ª edição. São Paulo: Gente, 2001. Cap. 12. p. 197-210.

SABINO, João. Web 3.0 e Web semântica – do que se trata?. 2007. Disponível em: <http://www.academia.edu/22406219/Web_3.0_e_Web_sem%C3%A2ntica_do_que_se_trata>. Acesso em: 27/06/2017.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Novo Cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo*. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, 93 Recife, set. 2011a. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-1710-1.pdf>>. Acesso em: 19/06/2017.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Crises iminentes nas organizações: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais*. Revista GC Brasil, São Paulo, 2011b. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-1710-1.pdf>>. Acesso em: 19/06/2017.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Sociedade do risco na sociedade da informação: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais*. Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2011c. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_patricia.pdf>. Acesso em: 19/6/2017.

TERRA, Carolina Frazon. “Redes e mídias sociais: desafios e práticas no contexto das organizações”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. Cap. 14. P. 255-272.

TORQUATO, Gaudêncio. “A Comunicação nas Organizações Privadas”. In: _____. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. 2ª edição, revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Cap. 2. p. 62-85.

YANAZE, Mitsuru & MARKUS, Kleber. “Marketing e relações públicas nas organizações: desafios e perspectivas”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. Cap. 16. p. 295-306.

5.2 Hemerografia

ADNews, *Catraca Livre tropeça e perde milhares de seguidores*. Disponível em: <<http://adnews.com.br/internet/catraca-se-livrara-das-criticas.html>>. Acesso em: 20/06/2017.

Brasil 247, *Dimenstein deixa conselho editorial da Folha*. Disponível em: <<https://www.brasil247.com/pt/247/midiatech/124389/Dimenstein-deixa-Conselho-Editorial-da-Folha.htm>>. Acesso em: 20/06/2017.

EBC Agência Brasil. *Pane seca causou queda do avião da Chapecoense, afirma autoridade colombiana*. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2016-12/pane-seca-causou-queda-do-aviao-da-chapecoense-afirma-autoridade>>. Acesso em: 20/06/2017.

Draft, *Catraca Livre: A cidadania pop de Gilberto Dimenstein*. Disponível em: <<http://projetodraft.com/catraca-livre-a-cidadania-pop-de-gilberto-dimenstein/>>. Acesso em: 20/06/2017.

EXTRA, *Tragédia da Chapecoense é capa dos principais jornais do mundo*. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/tragedia-da-chapecoense-capa-dos-principais-jornais-do-mundo-20564665.html>>. Acesso em: 20/06/2017.

G1, *Avião com equipe da Chapecoense cai na Colômbia e deixa mortos*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/11/aviao-com-equipe-da-chapecoense-sofre-acidente-na-colombia.html>>. Acesso em: 20/06/2017.

G1, *Facebook chega a 1,94 bilhão de usuários em todo o mundo no 1º trimestre de 2017*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/facebook-chega-a-194-bilhao-de-usuarios-em-todo-o-mundo-no-1-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em 27/06/2017.

Meio & Mensagem, *Catraca Livre: erros na tragédia*. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/11/29/catraca-livre-e-netshoes-erros-na-tragedia.html>>. Acesso em: 20/06/2017.

5.3 Websites

Race Comunicação: <<http://www.racecomunicacao.com.br>>.

Sua Pesquisa.com: <<http://www.suapesquisa.com/economia/taylorismo.htm>>.

Facebook do Catraca Livre: <<https://www.facebook.com/CatracaLivre/>>.

Significados: <<https://www.significados.com.br/>>.

Dicio – Dicionário Online de Português: <<https://www.dicio.com.br/>>.

Significados Br: <<https://www.significadosbr.com.br/feedback/>>.

Catraca Livre: <<https://catracalivre.com.br/>>.

Aldabra: <<https://aldabra.com.br/>>.

Portal Administração: <<http://www.portal-administracao.com>>.

Comunicações & Crise – Site do professor João José Forni – Gestão de crises, comunicação empresarial e mídia: <<http://www.comunicacaoecrise.com/site/>>.

Linguee: <<http://www.linguee.com.br/>>.

Endomarketing.tv: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>.

6 ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Página de Facebook da dupla Bruno & Marrone, a qual utilizam para se comunicar diretamente com o público.....	76
Figura 2 – Pedido de desculpas pelo ocorrido feito em vídeo por Bruno na página de Facebook da dupla, direcionado para os fãs..	76
Figura 3 – Reação dos fãs ao pedido de desculpas de Bruno através da página de Facebook da dupla.	77
Figura 4 – Reação dos fãs ao pedido de desculpas de Bruno através da página de Facebook da dupla.	77
Figura 5 – Dados sobre o Catraca Livre concedidos a página Draft e publicados em 19 de março de 2015.....	78
Figura 6 – Capa do jornal argentino Olé em homenagem a equipe de futebol Chapecoense.	79
Figura 7 – Capa do jornal espanhol Marca em homenagem a equipe de futebol Chapecoense..	80
Figura 8 – Capa do jornal português A Bola em homenagem a equipe de futebol Chapecoense.	81
Figura 9 – Posts publicados na página do Catraca Livre sobre a tragédia com o Chapecoense..	82
Figura 10 – Repercussão das postagens do Catraca Livre no Facebook.....	83
Figura 11 – Repercussão das postagens do Catraca Livre no Facebook..	84
Figura 12 – Post de seguidores acompanhando a queda de seguidores da página no momento em que a crise de imagem se instaurou.	85
Figura 13 – Postagem do Catraca Livre com pedido de desculpas.	86
Figura 14 – Comentários da página Meio & Mensagem a respeito do caso de crise de imagem do Catraca Livre.	87
Figura 15 – Comentários da página do jornal O Dia online a respeito do caso de crise de imagem do Catraca Livre..	87
Figura 16 – Novo pedido de desculpas do Catraca Livre em nome do criador do site, Gilberto Dimenstein..	88
Figura 17 – Reação de seguidores ao pedido de desculpas do Catraca Livre em nome do criador do site, Gilberto Dimenstein.....	89
Figura 18 – Pedido de desculpas disponibilizado na página de Gilberto Dimenstein....	90

Figura 19 – Página “Todo dia um novo pedido de desculpas do Catraca Livre”	91
Figura 20 – Consulta do número de seguidores da página Catraca Livre na semana do episódio da tragédia do Chapecoense.....	92
Figura 21 – Atual número de seguidores da página do Catraca Livre.	93

Figura 1 – Página de Facebook da dupla Bruno & Marrone, a qual utilizam para se comunicar diretamente com o público. Disponível em: <<https://www.facebook.com/brunoemarrone/>>. Acesso em: 27/06/2017.



Figura 2 – Pedido de desculpas pelo ocorrido feito em vídeo por Bruno na página de Facebook da dupla, direcionado para os fãs. Disponível em: <<https://www.facebook.com/brunoemarrone/>>. Acesso em: 27/06/2017.



Figura 3 – Reação dos fãs ao pedido de desculpas de Bruno através da página de Facebook da dupla. Disponível em: <<https://www.facebook.com/brunoemarrone/>>. Acesso em: 27/06/2017.

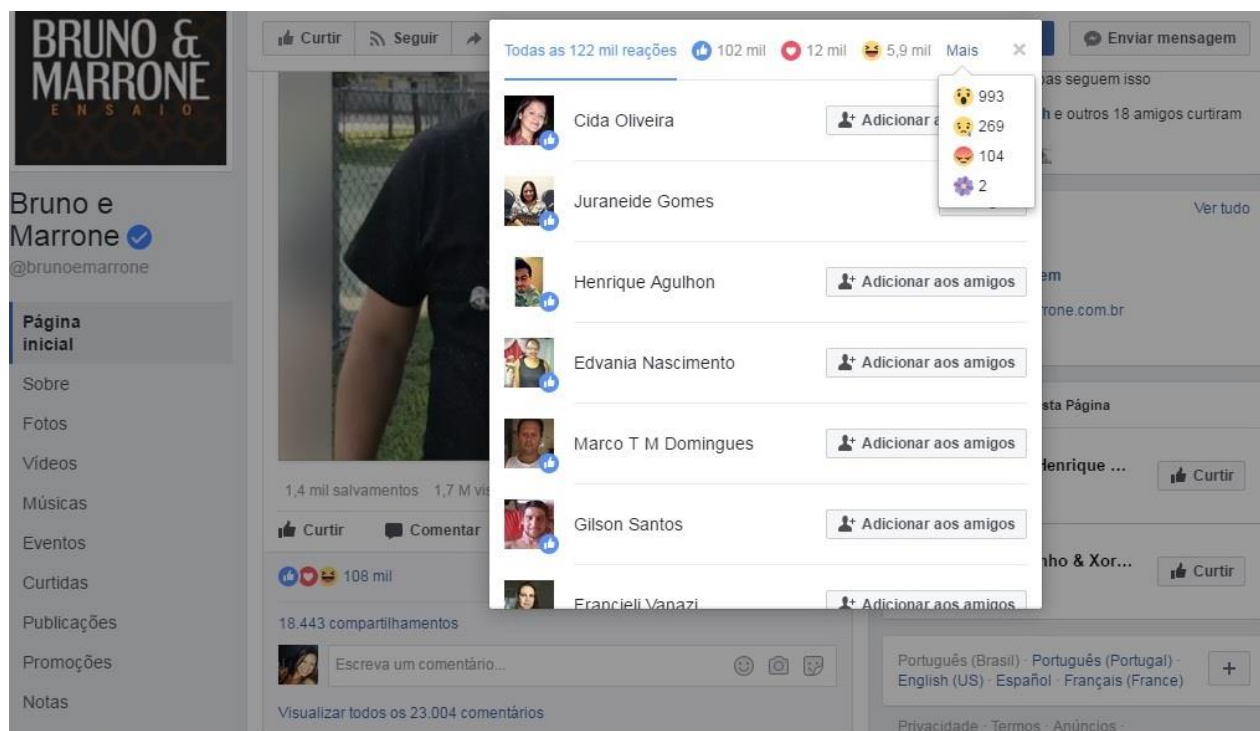


Figura 4 – Reação dos fãs ao pedido de desculpas de Bruno através da página de Facebook da dupla. Disponível em: <<https://www.facebook.com/brunoemarrone/>>. Acesso em: 27/06/2017.

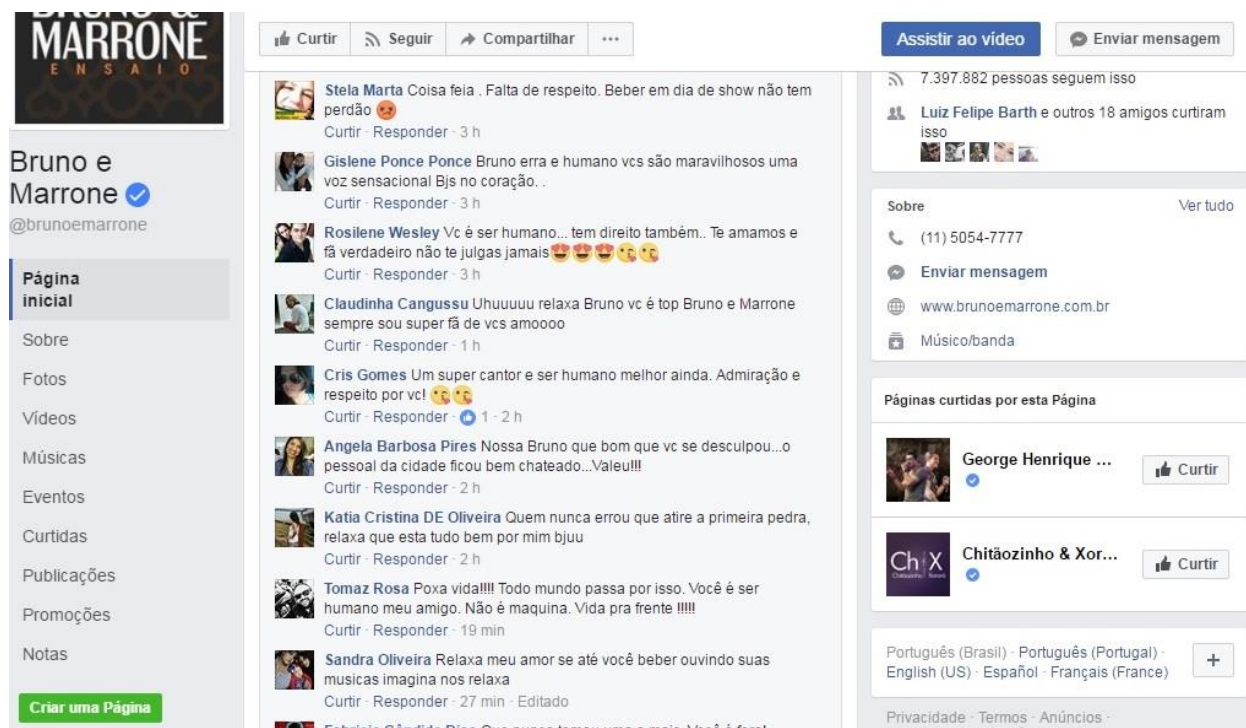


Figura 5 – Dados sobre o Catraca Livre concedidos a página Draft e publicados em 19 de março de 2015. Disponível em: <<http://projetodraft.com/catraca-livre-a-cidadania-pop-de-gilberto-dimenstein/>>. Acesso em: 20/06/2017.

DRAFT CARD

Projeto: Catraca Livre

O que faz: Jornalismo de serviços acessíveis, gratuitos ou não

Sócio(s): Gilberto Dimenstein e mais 6 sócios


Funcionários: 40

Sede: São Paulo

Início das atividades: 2008

Investimento inicial: R\$ 10.000

Faturamento: R\$ 5 milhões (em 2014)



CATRACA LIVRE
A CIDADE NA SUA MÃO

Figura 6 – Capa do jornal argentino Olé em homenagem a equipe de futebol Chapecoense. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/tragedia-da-chapecoense-capa-dos-principais-jornais-do-mundo-20564665.html>>. Acesso em: 20/06/2017.



Figura 7 – Capa do jornal espanhol Marca em homenagem a equipe de futebol Chapecoense. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/tragedia-da-chapecoense-capa-dos-principais-jornais-do-mundo-20564665.html>>. Acesso em: 20/06/2017.



Figura 8 – Capa do jornal português A Bola em homenagem a equipe de futebol Chapecoense. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/tragedia-da-chapecoense-capa-dos-principais-jornais-do-mundo-20564665.html>>. Acesso em: 20/06/2017.



Figura 9 – Posts publicados na página do Catraca Livre sobre a tragédia com o Chapecoense. Disponível em: <<https://objethos.wordpress.com/2016/11/29/ponto-de-vista-catraca-livre-e-a-fuga-em-massa-da-audiencia-como-nao-agir-na-cobertura-de-tragedia/>>. Acesso em: 20/06/2017.



Figura 10 – Repercussão das postagens do Catraca Livre no Facebook. Disponível em: <<https://jornalivre.com/2016/11/29/catraca-livre-e-execrado-apos-fazer-cobertura-asquerosa-sobre-tragedia-da-chapecoense/>>. Acesso em: 20/06/2017.



Figura 11 – Repercussão das postagens do Catraca Livre no Facebook. Disponível em: <<https://jornalivre.com/2016/11/29/catraca-livre-e-execrado-apos-fazer-cobertura-asquerosa-sobre-tragedia-da-chapecoense/>>. Acesso em: 20/06/2017.

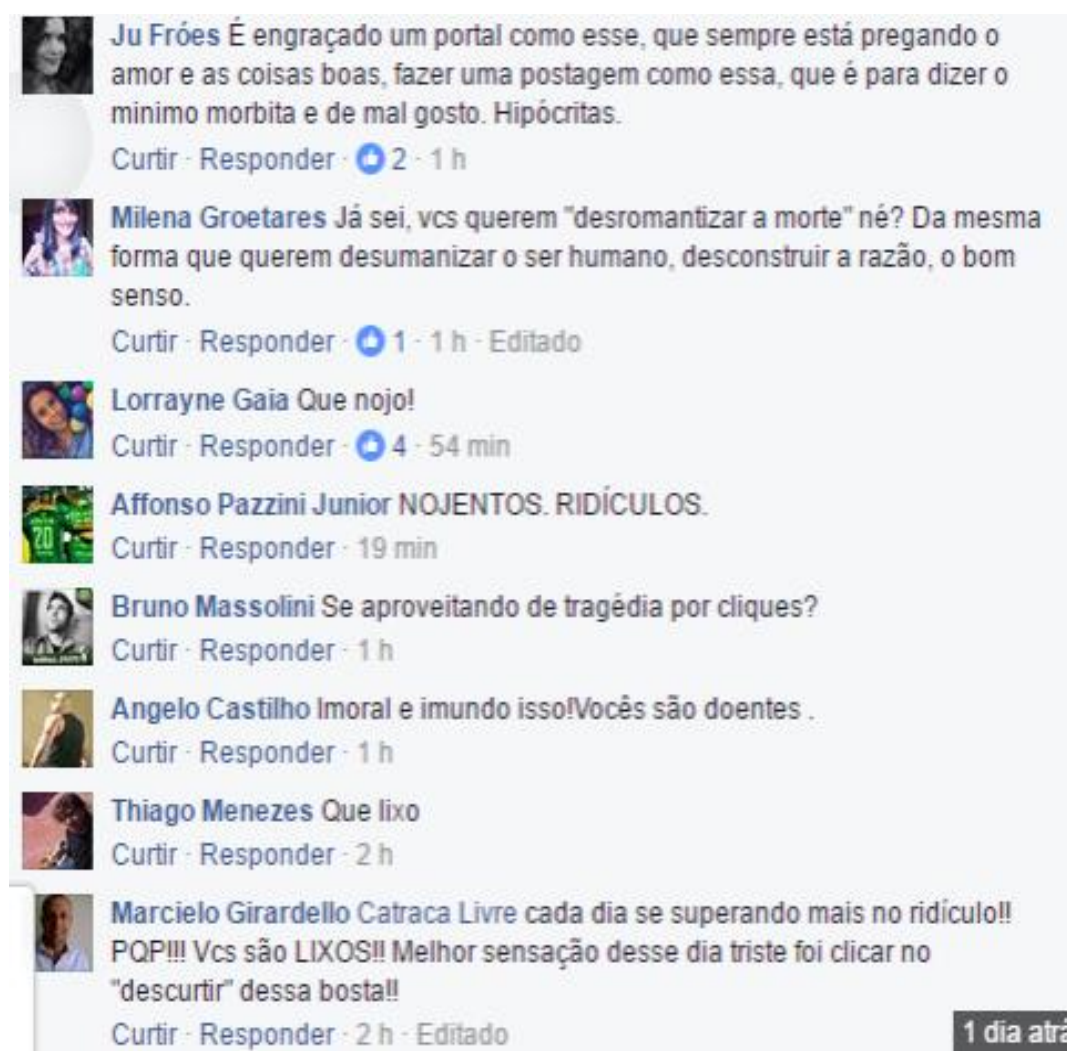


Figura 12 – Post de seguidores acompanhando a queda de seguidores da página no momento em que a crise de imagem se instaurou. Disponível em: <<https://www.facebook.com/marcela.casarin>>. Acesso em: 20/06/2017.

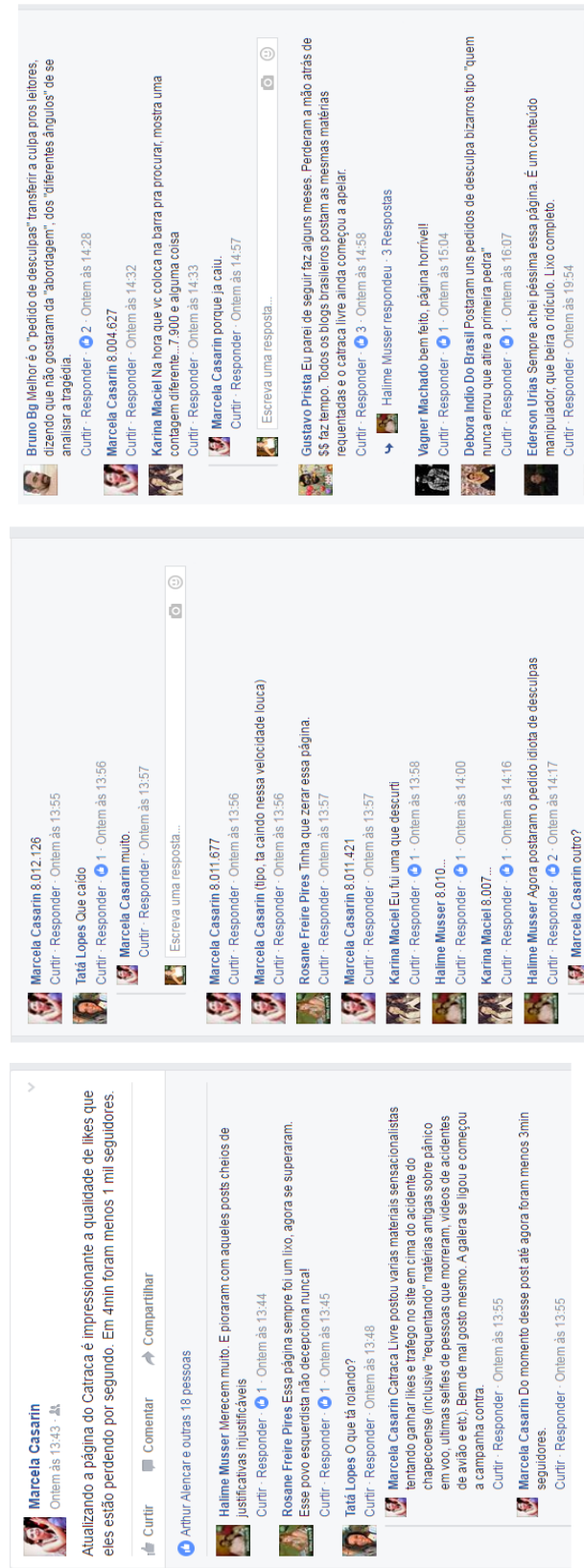


Figura 13 – Postagem do Catraca Livre com pedido de desculpas. Disponível em: <<http://portaljoomla.comunique-se.com.br/jo-com/82970-catraca-livre-muda-postura-e-pede-desculpas-aos-leitores-por-descuido-com-o-jornalismo>>. Acesso em: 20/06/2017.



Figura 14 – Comentários da página Meio & Mensagem a respeito do caso de crise de imagem do Catraca Livre. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/11/29/catraca-livre-e-netshoes-erros-na-tragedia.html>>. Acesso em: 22/06/2017.

meio&mensagem

 LOGIN/NEWSLETTER | ASSINE

Comunicação Marketing **Mídia** Gente Opinião TV M&M ProXXIma Portfólios ▾ Caboré Effie Awards Brasil



MÍDIA

Catraca Livre e Netshoes: erros na tragédia

Gilberto Dimenstein, criador do portal de notícias, declarou ser o único responsável pela postura editorial que gerou tantas críticas

Figura 15 – Comentários da página do jornal O Dia online a respeito do caso de crise de imagem do Catraca Livre. Disponível em: <<http://odia.ig.com.br/brasil/2016-12-08/catraca-livre-tem-imagem-arranhada-com-tragedia-da-chapecoense-e-perde-seguidores-no-facebook.html>>. Acesso em: 22/06/2017.



BRASIL

Catraca livre tem imagem arranhada com tragédia da Chapecoense

Postagens em redes sociais foram mal recebidas por internautas e site amarga perda de seguidores no Facebook

08/12/2016 19:52:06 - ATUALIZADA ÀS 08/12/2016 19:59:34
O DIA

Rio - A tragédia da Chapecoense mobilizou o mundo e aumentou a audiência de

Figura 16 – Novo pedido de desculpas do Catraca Livre em nome do criador do site, Gilberto Dimenstein. Disponível em: <<http://www.ceticismopolitico.com/retratacao-do-catraca-livre-mostra-como-ultraesquerdistas-visualizam-o-mundo/>>. Acesso em: 20/06/2017.

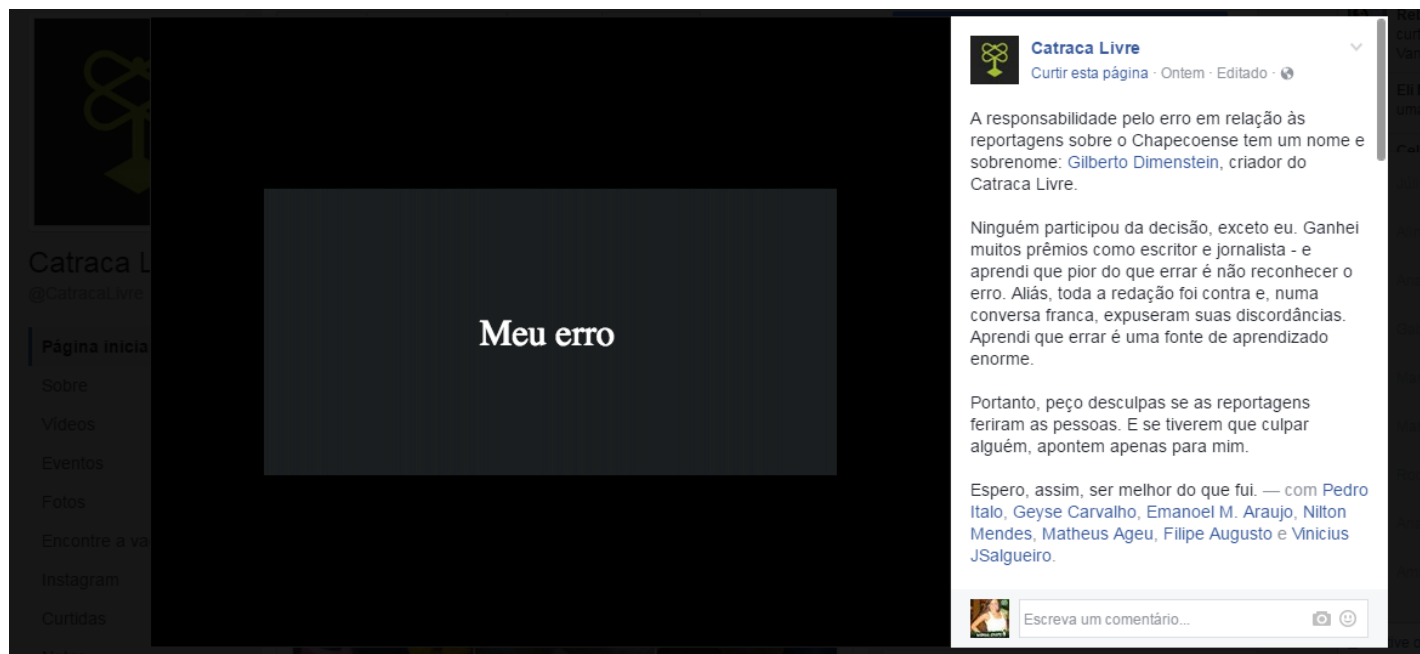


Figura 17 – Reação de seguidores ao pedido de desculpas do Catraca Livre em nome do criador do site, Gilberto Dimenstein. Disponível em: <<https://www.facebook.com/CatracaLivre/>>. Acesso em: 20/06/2017.



Catraca Livre ✓
@CatracaLivre

Página inicial

- Sobre
- Vídeos
- Eventos
- Fotos
- Encontre a vaga certa
- Instagram
- Curtidas
- Notas
- Publicações

 Curtiu ▼
  Compartilhar
  Salvar
  Mais ▼





 50 mil
 21 mil comentários 
1,9 mil compartilhamentos

 Curtir
  Comentar
 Principais comentários ▼

 Compartilhar








Arthur Benting Obrigado pelo post. Me lembrou do dislike que ia dar assim que chegasse em casa.

Curtir · Responder ·  8 · Ontem às 20:11



Luíza Gnigler Esse senhor é um "jornalista" tão insignificante que vive de agregar em posts os méritos de outras pessoas e compartilhar na sua página – sempre com aquele viés canalha de esquerda. Oportunista que usa uma tragédia de forma irresponsável e insensível, demorou tanto pra admitir o "erro" que as pessoas não compraram a desculpa – já percebemos que não passa de um mau caráter.

Curtir · Responder ·  2 · Ontem às 19:53

[Ver mais comentários](#)
2 de 21.683

Figura 18 – Pedido de desculpas disponibilizado na página de Gilberto Dimenstein. Disponível em: <<http://www.1news.com.br/noticia/1430/economia/criador-do-catraca-livre-se-manifesta-ninguem-participou-da-decisao-exceto-eu-29112016>>. Acesso em: 14/06/2017.



Gilberto Dimenstein 
@GilbertoDimenstein

Home
About
Photos
Likes
Videos
Posts

[Create a Page](#)

 Like  Share  Save  More

Gilberto Dimenstein
2 hrs · 

Insanidade digital. Interessante como as redes sociais são um poderoso instrumento de ódio. Subi um post inadequado no Catraca Livre sobre o acidente do Chapecoense. Percebi o erro e fiz o que se devia fazer: pedi desculpas, considerando as críticas corretas - e, claro, tirei o post. Aí se juntaram os linchadores digitais, em meio às críticas corretas, usando o episódio apenas destilando ódio. Até aí compreendo e já estou acostumado com a regra do jogo. A insanidade está no fato que os linchadores, para atacar, republicavam o post já tinha desaparecido na página - e, segundo eles, seriam a explicação da indignação. Se estavam tão indignados por que publicavam de novo o que não deveria ter sido publicado?

 Like  Comment  Share 

   659 Top Comments

23 shares 313 Comments

 Write a comment...

 **Lucas Tambosi** De fato, apareceram os linchadores. Mas vamos combinar, esse É o modo que página sempre opera. Notícias contraditórias e que vão contra ao que vocês supostamente pregam. Esse meme é bem antigo, será que você realmente não se deu conta disso ou é o momento da perda de likes que fez ter um edital pedindo desculpas?
Like · Reply ·  281 · 2 hrs
↳ 12 Replies · 17 mins

 **Adailton Cunha** Errar é humano, persistir no erro é burrice. Apesar do pedido de desculpas, ele foi tardio e o erro aumentado pela tentativa de justificar o injustificável. Espero que tenha aprendido com o erro. 😊
Like · Reply ·  151 · 2 hrs
↳ 8 Replies · 15 mins

 **Renan Rocha** Dimenstein, os posts foram inadequados mesmo e nem justificam os reposts. Por mais que esta violência digital seja errada, acredito que o Catraca tenha bebido do próprio veneno. Quantas pessoas já foram expostas e linchadas digitalmente por conta de po... See More
Like · Reply ·  115 · 2 hrs

Figura 19 – Página “Todo dia um novo pedido de desculpas do Catraca Livre”. Disponível em: Arquivo de Imagens pessoal.



Figura 20 – Consulta do número de seguidores da página Catraca Livre na semana do episódio da tragédia do Chapecoense. Disponível em: <<https://www.facebook.com/CatracaLivre>>. Acesso em: novembro de 2016.

The image is a screenshot of the Catraca Livre Facebook page. On the left, there is a sidebar with the page's profile picture (a green knot-like logo) and the name 'Catraca Livre' with a verified blue checkmark. Below the name is the handle '@CatracaLivre' and a menu with options: 'Página inicial', 'Sobre', 'Vídeos', 'Eventos', 'Fotos', 'Encontre a vaga certa', 'Instagram', 'Curtidas', 'Notas', and 'Publicações'. The main content area features a large banner with the text 'mens parissem, o aborto se o há muito tempo, e no mur galizaroaborto' and a smaller image of a hand holding a smartphone displaying the Catraca Livre logo. To the right of the banner is a blue box with the text 'Aborto não é crime'. Below the banner, there is a section for 'Publicações' showing a post from 'Catraca Livre' with the text 'com Nilton Mendes e outras 6 pessoas' and a timestamp 'Ontem às 16:41'. On the far right, there is a 'Fale conosco' button and a search bar. Below the search bar, there is a section for 'Recomendar esta Página a seus amigos' and a section for 'Comunicar para empoderar' with the website 'www.catracalivre.com.br'. A red box highlights a section showing '7.872.504 curtidas' (likes) and 'Rafael Arguelles e outros 191 amigos curtiram isso' (Rafael Arguelles and 191 other friends liked this).

Curtir Compartilhar Salvar Mais

Fale conosco

Procurar publicações nesta Página

Convidar amigos para curtir esta Página

Recomendar esta Página a seus amigos

Comunicar para empoderar
www.catracalivre.com.br

7.872.504 curtidas
Rafael Arguelles e outros 191 amigos curtiram isso

Sobre Ver tudo

www.catracalivre.com.br/

CURTIDAS DESTA PÁGINA

Publicações Ver tudo

Catraca Livre com Nilton Mendes e outras 6 pessoas. Ver tudo

Ontem às 16:41

Figura 21 – Atual número de seguidores da página do Catraca Livre. Disponível em: < <https://www.facebook.com/CatracaLivre/>>. Acesso em: 20/06/2017.



The image is a screenshot of the Facebook page for 'Catraca Livre'. The page header features a green logo on a black background, the name 'Catraca Livre' with a verified badge, and the handle '@CatracaLivre'. A large banner image shows a person in a colorful carnival costume with a flower crown. Below the banner are interaction buttons: 'Curtiu', 'Seguindo', 'Compartilhar', and a 'Saiba mais' button. The left sidebar lists navigation options: 'Página inicial', 'Publicações', 'Eventos', 'Grupos', 'Vídeos', 'Sobre', 'Curtidas', 'Encontre a vaga certa', and 'Instagram'. The main content area is titled 'Em destaque para você' and shows two preview images. On the right, the 'Comunidade' section displays the following statistics: 'Convide seus amigos para curtir esta Página', '8.663.175 pessoas curtiram isso' (highlighted with a red box), '8.366.791 pessoas seguem isso', and 'Claudia Figueiredo e outros 186 amigos curtiram isso'.

Metric	Value
Likes	8.663.175
Followers	8.366.791
Recent Likes	Claudia Figueiredo e outros 186 amigos